ESTIMATES

Office of the Auditor General of Canada

2000-2001
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities

Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

Part I – The Government Expenditure Plan provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before 1 March.

Part III – Departmental Expenditure Plans which is divided into two components:

(1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are to be tabled on or before 31 March and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).

(2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented by
the Minister of Public Works and Government Services, 2000

Available in Canada through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing (PWGSC)
Ottawa, Canada K1A 0S9

Telephone: 1-800-635-7943
Internet site: http://publications.pwgsc.gc.ca

Catalogue No. BT31-2/2001-III-55

ISBN 0-660-61183-X

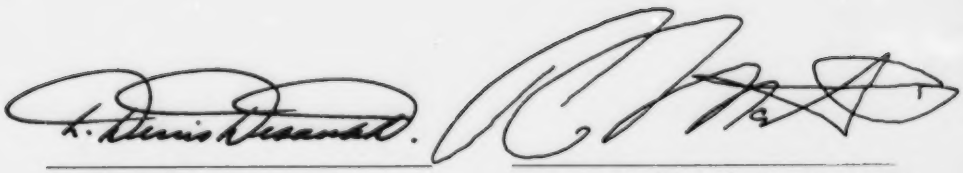
100-04325/

Office of the Auditor General of Canada

2000–01 Estimates

A Report on Plans and Priorities

Approved



L. Denis Desautels, FCA
Auditor General of Canada

Honourable Paul Martin, P.C., M.P.
Minister of Finance

Table of Contents

Section 1 — Message from the Auditor General of Canada 1

Section 2 — Overview of the Office 3

The Office's Vision, Mission and Objectives 3

Mandate, Roles and Responsibilities 4
- Enabling Legislation 4
- Business Line – Legislative Auditing 4
- The Commissioner of the Environment and Sustainable Development 5

Organization of the Office 5

Reporting Our Work 7

Financial Spending Plan 7

Section 3 — Plans, Results and Resources 9

Summary of Plans, Priorities, Strategies and Expected Results 9
- Chart of Key Results Commitments 9
- Office Priorities for 2000–03 11

Details by Component of Business Line 15
- Value-for-Money Audits of Departments and Agencies 16
- Financial Audit of the Financial Statements of the Government of Canada 19
- Financial Audits of Crown Corporations and Other Entities 21
- Environment and Sustainable Development Monitoring Activities 23
- Special Examinations of Crown Corporations 24

Update on Internal Matters 25
- Audit Project Hour Ratio 25
- Training Activity for Audit Professional Staff 26

Section 4 — Horizontal Initiatives 27

Sustainable Development Strategy 27

Section 5 — Financial Information 29

Section 6 — Other Information 31
- Listing of Statutory Reports 31
- Contacts for Further Information 32

SECTION 1

Message from the Auditor General of Canada

The Office of the Auditor General is committed to making a difference for Canadians by encouraging positive changes in the functioning of our federal institutions. Over the years, we have focussed on helping Parliament deal with important challenges, such as modernizing the public service, improving information on the results of government programs, improving financial management and control and improving the budgetary process.

Parliament is our primary client. Therefore, it is important that parliamentarians be given an opportunity to get to know their auditor, which in turn helps us to serve them better. As part of our consultations with major stakeholders, we regularly meet with parliamentary committees, parliamentarians and research staff to discuss their interests. Where feasible, we try to address their concerns in our audit plans. In this Report on Plans and Priorities, we present a plan of action and performance expectations for 2000–01 and for the next two years. We also describe how we will continue to put the emphasis on improving the government's financial position, accountability, financial management, public service renewal and protection of the environment.

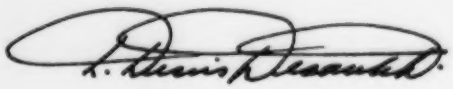
For the first time since 31 March 1996, the opinion on the Financial Statements of the Government of Canada for the year ending 31 March 1999 did not contain any qualifications. Through the Auditor General's Observations on the financial statements and through our reports to Parliament, we have encouraged the federal government to improve its financial reporting. To this end, the government is working to adopt a new Financial Information Strategy (FIS). This will include the modernization of systems as well as the implementation of accrual accounting and, hopefully, accrual appropriations. In the next year, we will perform additional audit work as a result of FIS.

Measuring and reporting performance information is an issue of ongoing interest. Ministers, parliamentarians and managers in government departments rely on this information to make necessary adjustments in programs and thus ensure that services are being delivered to Canadians, as intended. Parliamentarians also need performance information in order to make changes to programs or legislation. In 2000–01, we will conduct a government-wide audit of measuring and reporting performance information.

Four years ago, the *Auditor General Act* was amended to help strengthen the federal government's performance in protecting the environment and promoting sustainable development. The Commissioner of the Environment and Sustainable Development will monitor and report the extent to which departments and agencies have implemented their action plans and met the objectives outlined in their sustainable development strategies.

In February 2001, to coincide with the end of my mandate, I intend to present a "capstone" report to Parliament on the major issues reported by our Office in the last 10 years. I will also discuss key management problems facing the federal government and the role and evolution of legislative auditing.

In the last year of my term, I remain committed to serving Canadians as Auditor General of Canada and as a member of a team of devoted and professional people. We will continue to do all that we can to help build stronger public institutions.



L. Denis Desautels, FCA
Auditor General of Canada

23 February 2000

SECTION 2

Overview of the Office

The Office's Vision, Mission and Objectives

2.1 The Office's Strategic Framework includes vision and mission statements that guide the work of the Office.

VISION

The Office of the Auditor General of Canada is committed to making a difference for the Canadian people by promoting, in all our work for Parliament, answerable, honest and productive government that reflects a commitment to sustainable development.

MISSION

We conduct independent audits and examinations that provide objective information, advice and assurance to Parliament. We promote accountability and best practices in government operations.

OBJECTIVES

We want to make a difference by promoting:

- a fair and frank accounting of the government's stewardship of financial and other resources;
- efficiency, productivity and cost effectiveness in the public service;
- collection of revenues owed to the Crown;
- objective assurance on matters found to be satisfactory and unsatisfactory;
- compliance with authority;
- honesty in government; and
- the environment and sustainable development.

PRIORITIES 2000–03

- Help improve the government's finances and information on its financial condition.
- Stimulate advances in accountability concepts and improve accountability practices in government.
- Improve the quality of financial management in government.
- Contribute to necessary changes in the public service.
- Help improve the federal government's performance in protecting the environment and promoting sustainable development.

2.2 We share these objectives with many other parties inside and outside government, which complicates the task of identifying results that are specifically owed to our audits. Many share a commitment to good government, and it is really through their co-operation and participation that we are able to effect change. We assess our own effectiveness by our ability to conduct high-quality audits that address significant issues and contribute to **making a difference**, as described in Section 3 of this document.

Mandate, Roles and Responsibilities

Enabling Legislation

2.3 The *Auditor General Act*, the *Financial Administration Act* and a variety of other acts and orders-in-council set out the duties of the Auditor General and the Commissioner of the Environment and Sustainable Development. These duties relate to legislative auditing and monitoring of federal departments and agencies, Crown corporations, territorial governments and other entities that include some international organizations.

Business Line – Legislative Auditing

2.4 The business line of the Office is **legislative auditing**. The Auditor General provides Parliament and Canadians with answers to the following questions:

Components of Legislative Auditing[1]	Questions
Value-for-money audits of departments and agencies	Are departmental and agency programs run economically and efficiently, and with due regard to their environmental effects? Does the government have the means to measure the effectiveness of its programs? Is legislation complied with and the public purse protected?
Financial audit of the Financial Statements of the Government of Canada	Is the government presenting fairly its overall financial situation?
Financial audits of Crown corporations and other entities	Are Crown corporations and other entities presenting their financial information fairly in accordance with applicable standards? Are they complying with legislative authorities?
Environment and sustainable development monitoring activities	To what extent did departments and agencies meet the objectives and implement the plans set out in their sustainable development strategies laid before the House of Commons?
Special examinations of Crown corporations	Do systems and practices of Crown corporations provide reasonable assurance that assets are safeguarded, resources are managed economically and efficiently, and operations are carried out effectively?

[1] These components are explained in more detail in sections 5, 6 and 7 of the *Auditor General Act* and Part X of the *Financial Administration Act*. In all our work, we also consider compliance with authorities.

2.5 We are different from departments and agencies in that we are independent from the government and report directly to Parliament. Our independence is assured by a broad

legislative mandate, freedom from certain government controls over our budget and staff, and a 10-year mandate for the Auditor General.

The Commissioner of the Environment and Sustainable Development

2.6 The Commissioner's primary role and responsibility is to monitor, on behalf of the Auditor General, the sustainable development strategies and action plans of departments as well as the status of public petitions on environmental matters and the government's response to them. The Commissioner is also required to report annually to Parliament, on behalf of the Auditor General, on the results of his work.

Organization of the Office

2.7 The Executive Office provides overall direction, legal support and professional practice review and oversees our international activities.

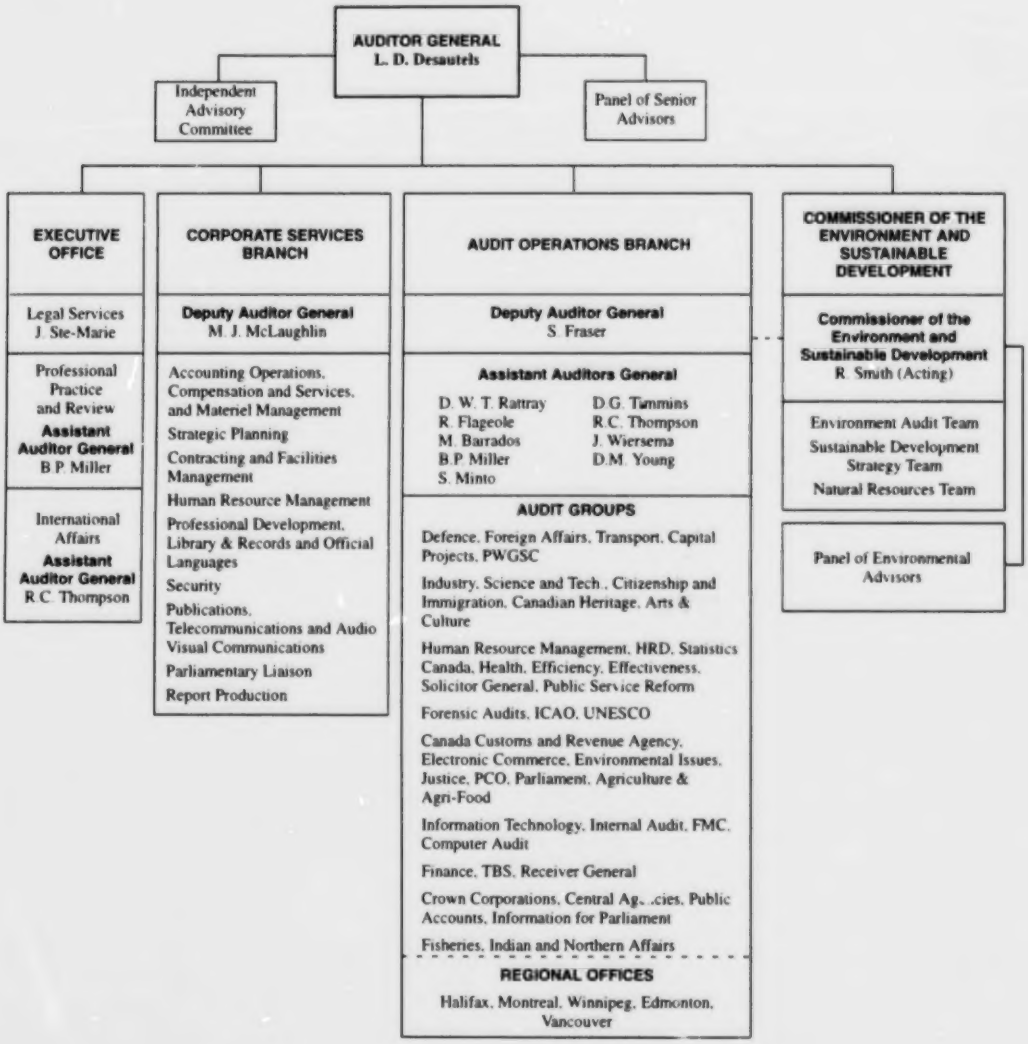
2.8 The Audit Operations Branch is responsible for carrying out all our audit activities. Our auditors have postgraduate degrees or professional qualifications in many disciplines. They include accountants, engineers, lawyers, statisticians, sociologists, historians, environmental specialists and economists.

2.9 The Commissioner of the Environment and Sustainable Development is responsible for monitoring and reporting, on behalf of the Auditor General, on the progress of federal departments and agencies to incorporate principles of sustainable development in their operations. The Commissioner also assists the Auditor General in performing audits and studies in areas related to the environment and sustainable development.

2.10 The Corporate Services Branch provides direct services to our audit activities.

2.11 The Panel of Senior Advisors and the Independent Advisory Committee are committees of external advisors to the Auditor General. The Panel of Senior Advisors represents the main groups of stakeholders that the Office deals with, such as government, business, the accounting profession, the academic community and other parties. Its purpose is to provide strategic advice on the work of the Office. The Independent Advisory Committee, made up of senior accountants, advises the Auditor General on his audits of the Financial Statements of the Government of Canada, Crown corporations and other public-sector entities. The Committee also helps the Auditor General to monitor developments in the accounting and auditing professions and consider their impact on the work of the Office.

Organization of the OAG (As of 31 January 2000)



Reporting Our Work

2.12 The work of the Auditor General and the Commissioner of the Environment and Sustainable Development is reported in several forms, as specified in legislation. These forms include: chapters or other audit observations in the reports of the Auditor General and the Commissioner of the Environment and Sustainable Development to Parliament; opinions on the Financial Statements of the Government of Canada, territorial governments, Crown corporations and other entities; and special examinations to boards of directors of Crown corporations. (For further details, refer to Section 6, "Listing of Statutory Reports".) We also produce special publications, methodology, briefings for parliamentary committees, speeches, and management letters to organizations we audit. Our reports and information about the Office are available on our Web site at www.oag-bvg.gc.ca.

Financial Spending Plan

($ millions)

	Forecast[1] 1999–2000	Planned 2000–01	Planned 2001–02	Planned 2002–03
Gross Program Spending				
Legislative Auditing	56.2[1]	**54.0**	53.9[2]	52.8[2]
Less: Non-respendable revenue	(0.8)	**(0.8)**	(0.8)	(0.8)
Plus: Cost of services received without charge	5.9	**6.0**	5.8	5.7
Net Cost of Program	61.3	**59.2**	58.9	57.7
Full-time Equivalents	515	**520**	520	520

[1] The Gross Program Spending for 1999-2000 of $56.2 million includes Main Estimates of $53.5 million and $2.7 million in Supplementary Estimates and other adjustments.

[2] The $1.0 M decrease in Gross Program Spending between 2001-02 and 2002-03 is due mainly to a reduction in our appropriation base to remove funding that had been provided for costs related to new audit work in newly-created agencies and corporations as well as for the government's implementation of the Financial Information Strategy (FIS). The OAG, in conjunction with Treasury Board Secretariat, will review in 2002-03, the future funding requirements in these areas.

SECTION 3

Plans, Results and Resources

Summary of Plans, Priorities, Strategies and Expected Results

Chart of Key Results Commitments

3.1 Exhibit 3.1 provides an overview of the key results that the Office expects to achieve in 2000–01 and subsequent years.

Exhibit 3.1 — Chart of Key Results Commitments

To provide Parliament and Canadians with:	To be demonstrated by:
Independent audits and examinations that provide objective information, advice and assurance and that promote accountability, best practices in government operations, and sustainable development.	Evidence that we follow professional standards and that Parliament accepts and endorses our audit conclusions on matters found to be satisfactory or unsatisfactory. Observations and recommendations that are implemented and result in demonstrable improvements in public-sector management and service delivery.

3.2 Exhibit 3.2 further develops the key results that the Office expects to achieve and indicates the components of our business line that will help to achieve them. The checkmarks show the most important links, even though every component could conceivably contribute to every key result.

Exhibit 3.2 — Expanded Chart of Key Results Commitments

To provide Parliament and Canadians with independent audits and examinations that make a difference by promoting:	Results Expected	To be demonstrated by business line component:				
		Value-for-money audits of departments and agencies	Financial audit of the Financial Statements of the Government of Canada	Financial audits of Crown corporations and other entities	Environment and sustainable development monitoring activities	Special examinations of Crown corporations
A fair and frank accounting of the government's stewardship of financial and other resources and influencing the quality of financial management in government	Reliability and usefulness of information provided to Parliament and government management for monitoring and decision-making purposes.	√	√	√		√
Efficiency, productivity and cost effectiveness in the public service	Extent to which audits identify opportunities to reduce costs or achieve more with resources provided.	√				√
Collection of revenues owed to the Crown	Increased effectiveness of revenue administration and maintenance of the tax base.	√		√		
Objective assurance on matters found to be satisfactory and unsatisfactory	Demonstrated compliance with appropriate professional standards and resulting improvements in the quality of the government's published financial information.	√	√	√		√
	Extent to which parliamentarians and other users of financial statements found our audit opinions useful.		√	√		
	Extent to which Crown corporation boards of directors found our special examinations useful.					√
Compliance with authority	Extent to which parliamentarians, Crown corporation boards of directors and other users of our audit products were assured that operations were conducted in compliance with relevant legislative authorities and related regulations.	√	√	√	√	
Honesty in government	Contributions to reducing the risk of wrongdoing, conflict of interest and fraud and maintenance of sound ethics and values.	√	√	√		√
The environment and sustainable development	Extent to which departments improve their management practices for protecting the environment and promoting sustainable development.	√				
	Extent to which departments and agencies met the objectives and implemented the plans set out in their sustainable development strategies laid before the House of Commons.				√	

Office Priorities for 2000–03

3.3 Our Office is continuing its emphasis on improving the government's financial position, accountability, financial management, public service renewal and the environment. We formally adopted these subjects as priorities four years ago, although the wording and emphasis have changed somewhat each year. We are planning a status report on them in February 2001, coinciding with the end of the present Auditor General's mandate. Our priorities could be subject to review and change when a new Auditor General begins in April 2001. Current plans and planned results are identified below.

Priority 1: Help improve the government's finances and information on its financial condition.

3.4 *Supplying useful information, and encouraging the government to follow suit.* This involves ensuring that the government's overall financial statements are presented fairly and providing good information directly to parliamentarians and the public about the government's financial performance and health and about the performance of associated systems and processes. It also involves encouraging the government to provide such information on a regular basis by demonstrating its usefulness and the feasibility of its production. Results that illustrate our success include:

- new comprehensible financial information that could be used by parliamentarians or decision makers; and
- financial improvements implemented and the benefits obtained.

Main outputs that will help to advance our work on this priority are the opinion and observations resulting from our financial audit of the government's overall financial statements, from our financial audits of Crown corporations and other entities, and from our value-for-money audits dealing with the Department of Finance, Treasury Board Secretariat, and the Canada Customs and Revenue Agency. We help to advance better financial statement disclosure by participating in standard-setting bodies and encouraging the Government of Canada, Crown corporations and other audit entities to comply with their standards.

3.5 *Improving the effectiveness of revenue programs.* We can do this by helping to maintain the integrity of the self-assessment system administered primarily by the Canada Customs and Revenue Agency and by the Department of Finance and by examining other risk areas such as protection of borders and administration of trade. This priority includes non-tax revenue and cost-recovery issues. To assess how well we achieve this priority, expected results include changes in tax legislation or tax administration that stem from our recommendations and that are designed to:

- reduce non-compliance or encourage voluntary compliance with the tax and trade laws;
- reduce tax avoidance opportunities;

- improve the administration and effectiveness of programs delivered through the tax system, commonly referred to as tax expenditures (e.g., tax incentives for research and experimental development, credits for the Goods and Services Tax, national child benefits); or
- improve fairness, consistency and impartiality in tax and border administration.

3.6 Main outputs that will help to advance this work are value-for-money audits of the Canada Customs and Revenue Agency. Audits of Employment Insurance Account and the Canada Pension Plan also have the potential to contribute.

3.7 *Finding savings in government operations.* Savings are defined broadly as:

- actual monetary reductions; or
- potential for future expenditure reductions.

It is the responsibility of every audit team to look for opportunities to encourage savings. Each year we expect from value-for-money audits at least two or three good examples of financial savings arising from identified instances of waste, reduced expenditures and improvements in operational efficiency and effectiveness. In 2000–01, looking for potential savings is one of the considerations of the following value-for-money audits:

- Information Technology — *Acquisition of Goods and Services*;
- Fisheries & Oceans — *Fleet Management*;
- Canadian International Development Agency — *Contracting*;
- National Defence — *Productivity and Renewal*;
- Citizenship and Immigration Canada — *The Economic Component of the Canadian Immigration Program*; and
- Royal Canadian Mounted Police — *Services for Canada's Law Enforcement Community*

However, we realize that much of the credit for actual savings achieved should go to the organizations that implement our recommendations for improvement.

Priority 2: Stimulate advances in accountability concepts and improve accountability practices in government.

3.8 Through audits, studies, presentations, publications and other communication activities, the Office works to promote the development and use of clear accountability concepts and to foster the improvement of accountability practices in government. Expected results include improvements, such as:

- better reporting of performance information that provides a meaningful and balanced picture of how well an entity has achieved its expected results;

- central agencies assuming a leadership role, supported by departments, to ensure that government-wide initiatives are carried out as desired;
- more effective accountability in alternative service delivery arrangements through such means as clear roles and responsibilities, credible reporting, effective accountability mechanisms, a better framework for audit and evaluation, and mechanisms to ensure transparency and protection of the public interest; in addition, assessments of service agency performance information conducted by the Office provide assurance to Parliament and other users that the information reported is fair and reliable; a more concrete and balanced account of agency performance is also expected through suggestions made by the Office in assessing the fairness and reliability of the performance information of service agencies; and
- more effective use of performance information by parliamentarians through committee oversight and reporting, or by decision makers in Cabinet, central agencies and departments.

3.9 As part of our work on accountability we are interested in the extent to which new governance and financial arrangements are being adopted. We plan to explore the implementation of accountability frameworks for new governance arrangements in our audit of airport transfers, among others, and study the challenges around sector or government-wide performance reporting.

3.10 Another major topic in 2000–01 will be an assessment of the government's progress to implement performance reporting, improve the quality of performance reports, and manage and account for results. This work will affect most major departments and will continue to be monitored.

3.11 Finally, our work in 2000–01 will include an assessment of selected accountability practices in Crown corporations.

Priority 3: Improve the quality of financial management in government.

3.12 The Office has a long-standing concern about the quality of financial management in government. For example, decision makers have not always had adequate information on the cost of activities, or information linking financial and operational results. Some success has been achieved because of the capabilities of particular individuals, but these capabilities have seldom been institutionalized. A more effective comptrollership capability both at the center of government and in individual departments and agencies is essential to successfully renew the government's accounting systems and to meet the objectives of its Financial Information Strategy. The main changes will be accrual accounting throughout the year, strengthened accounting for tax revenues, adoption of improved accounting for capital assets and the linkage of financial and operational results. We are encouraged by the government's commitment to achieve these goals by 2001–02.

3.13 In the fall of 1997, the government received the report of the Independent Review Panel on Modernization of Comptrollership in the Government of Canada. The government has indicated that it is taking this report and its recommendations to heart and is setting up the leadership necessary to move forward. The Office encourages the government's efforts to improve comptrollership. Financial management lies at the core of comptrollership. In April 1999, the Office published its Financial Management Capability Model. The Model sets out a framework that describes the key elements departments and agencies need to achieve effective financial management and that provides a basis for assessing the current state of financial management. Using the model as audit criteria we have begun to assess financial management capabilities in five departments and will report the results of this exercise in the fall of 2000.

3.14 The key result will be to strengthen financial management and comptrollership capabilities in the departments covered by our audit.

Priority 4: Contribute to necessary changes in the public service.

3.15 The "necessary changes" referred to are those required to reform and renew the public service. In part, these changes flow from the policy decisions taken during and since Program Review that redefined some of the responsibilities of the federal government and led to downsizing and changes in the types of functions that remain. There is a need to rejuvenate the work force and ensure that gaps in expertise are filled. There is also a need to resolve long-standing issues of human resource management (HRM) pertaining to, for example, job classification and staffing systems.

3.16 Work on this priority includes monitoring reform and renewal initiatives in the public service, and auditing the main elements of HRM. We intend to publish value-for-money audits and studies of government-wide issues as well as work dealing specifically with the Treasury Board Secretariat and other departments. Special examinations of Crown corporations will also address HRM issues. Expected results include improvements, such as:

- modernized and decentralized key HRM systems (e.g., classification and staffing) where appropriate;
- evidence that the public service is seeking continuous improvement and learning from its successes and mistakes;
- informed dialogue with Parliament on the importance of the public service as an institution and on public service management issues such as risk taking, leading to parliamentary reviews of public service issues;
- line managers held accountable for their people management skills as a critical element in the assessment of their performance; and
- streamlining and clarification of the HRM roles and responsibilities of central agencies.

Priority 5: Help improve the federal government's performance in protecting the environment and promoting sustainable development.

3.17 There are specific results the Commissioner of the Environment and Sustainable Development would like to achieve in the next few years, in particular:

- narrowing the gap between policy promises and performance, which would be demonstrated by examples of successful program implementation to meet the federal government's sustainable development objectives;
- strengthening co-ordination and integration, which would be demonstrated by examples of effective co-operation between departments, with other governments and with the private and voluntary sectors on issues that cut across departmental mandates and political jurisdictions;
- improving information for Parliament, which would be demonstrated by examples of new and better information being used by parliamentarians or decision makers to set priorities, design policies and programs, assess progress and report on accomplishments; and
- assessing departments' and agencies' second sustainable development strategies, which will be presented to the House of Commons by December 2000; the document *Moving Up the Learning Curve: The Second Generation of Sustainable Development Strategies*, released in December 1999, sets out the Commissioner's expectations for those strategies and will form the basis for assessing them.

3.18 Other work on environment and sustainable development could touch all the entities we audit. Government-wide and entity-specific value-for-money audits will address environmental issues, for example in Environment Canada, Natural Resources Canada, Fisheries and Oceans, and Agriculture and Agri-Food Canada. Financial audits will continue to examine the accounting for environmental liabilities in the financial statements of government. In Crown corporations and other entities, we will, where appropriate, look for opportunities to encourage the use of sound environmental management practices.

Details by Component of Business Line

3.19 The business line of the Office is legislative auditing, which is divided into five main components as shown in Exhibit 3.3. The allocation of resources is driven initially by the demands of financial audits, most of which are required by legislation to take place annually. Special examinations of Crown corporations are required every five years, and must provide the assurance set out in legislation. Our remaining resources are allocated to value-for-money auditing and environmental and sustainable development work.

Exhibit 3.3 — Planned Spending by Component of Legislative Auditing

($ millions)

Component	Planned Spending 2000–01
Value-for-money audits of departments and agencies	31.5
Financial audit of the Financial Statements of the Government of Canada	4.5
Financial audits of Crown corporations and other entities	14.8
Environment and sustainable development monitoring activities	1.4
Special examinations of Crown corporations	1.8
Total	**54.0**

Value-for-Money Audits of Departments and Agencies

3.20 Value-for-money (VFM) or performance auditing examines management practices, controls and reporting systems with a focus on results. It does not question the merits of government policies; rather, it provides information to help legislators judge how well policies and programs have been implemented. The main products are chapters or other audit observations in the periodic reports of the Auditor General to Parliament, but this work could also result in special publications, methodology, briefings for parliamentary committees, speeches and management letters.

3.21 VFM audits are more discretionary in scope and frequency than either financial audits or special examinations. To identify matters that are of most interest and significance to Parliament, we consider:

- the importance of each program or subject, the level of expenditure, the level of interest among members of Parliament, the degree of risk involved in the program's delivery, and the priorities the Office is addressing;
- the complexity of the program or subject and the level of resources needed to audit it, and whether it falls within the Auditor General's mandate; and
- past audit coverage by the Office and other review work carried out by the government or other knowledgeable observers.

3.22 Our planning begins with considering broad issues and overall priorities, needs and expectations of Parliament and other key stakeholders, and allocated resources. External input to this process comes from informal consultations with members of Parliament, deputy ministers and external advisors, and from professional interaction.

3.23 We attempt to schedule VFM audits to cover the most significant issues in a reasonable period of time. Audit teams have developed five-year audit plans for each of

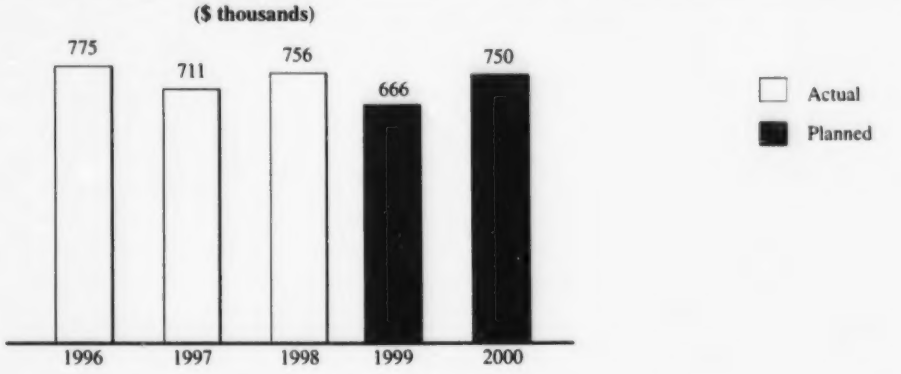
the 25 major departments and agencies of the federal government and approximately 12 areas that could cross departmental lines, such as accountability and results measurement, financial management, human resource management, major capital projects, compliance with authorities, sustainable development and information technology. Emerging issues are evaluated within this framework and the five-year plans are updated each year.

3.24 Our VFM plans for 2000–01 include seven chapters dealing primarily with accountability and results measurement issues, 13 with economy and efficiency of the public service, eight with environment and sustainable development, and six with management of revenues and expenditures. Three chapters will follow up on recommendations in our previous reports and one chapter will present other audit observations.

3.25 The Auditor General intends to publish a "capstone" report at the end of his term in February 2001. This report will cover the challenges and accomplishments of the 10 years of his mandate. It will address the role of legislative auditing in the federal government and trends in key management areas according to the Office. These areas will likely include structural changes in federal administration, fiscal management, the state of the public service and performance and financial management. The report will also address trends in the management of programs at the Canada Customs and Revenue Agency, National Defence, Human Resources Development Canada, Fisheries and Oceans and Indian and Northern Affairs Canada. The capstone report will replace one periodic report to Parliament.

3.26 VFM and government-wide audits and studies do not have generally accepted indicators of performance or quantifiable measures that are easy to compare with those of other legislative auditors. We pay close attention to planning and managing the cost, timeliness and results of audits. We believe we can maintain our coverage while keeping the average cost of VFM audits at approximately $750,000, as shown in Exhibit 3.4. This does not include government-wide audits and studies, each of which is unique in scope and coverage.

Exhibit 3.4 — Value-for-Money Audits of Departments and Agencies – Average Cost



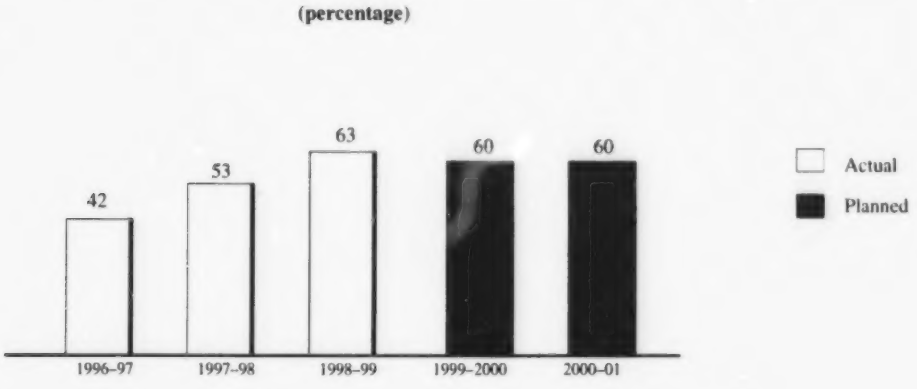
Parliamentary Activities

3.27 Parliament is our primary client. Knowing our client and providing parliamentarians with the opportunity to know their auditor helps us to serve Parliament better. In this context, our objective is two-fold. First, with parliamentarians, we seek to promote awareness and understanding of matters reported by the Auditor General. Second, within the Office, we encourage a better understanding of the needs and interests of parliamentarians. We achieve this objective by consulting major stakeholders and by undertaking a number of initiatives, including regularly meeting parliamentarians and research staff to discuss their interests.

3.28 The Standing Committee on Public Accounts and other committees of the House of Commons and the Senate frequently seek information and advice from the Office. The parliamentary hearing process helps us to promote an awareness of the issues we raise in our reports. We communicate regularly with standing committees to apprise them of these issues.

3.29 Exhibit 3.5 shows the percentage of our reports that were the subject of one or more parliamentary committee meetings and our projected targets for 1999–2000 and 2000–01.

Exhibit 3.5 — Reports Subject to One or More Parliamentary Committee Meeting



Response to Our Observations and Recommendations

3.30 Our Professional Practice and Review Group has recently completed a study of past audit recommendations. Data on recommendations made in VFM chapters from 1994 to 1996 indicated a decline in the number of recommendations that had been fully implemented. The Group identified a number of factors that could have caused this decline: difficulty to implement government-wide recommendations; instances in which

initial satisfactory progress by departments was not sustained; loss of management continuity within departments to see recommendations through to full implementation; need for further improved tracking of recommendations after our mandatory two-year follow-up.

3.31 We plan to undertake a number of initiatives to improve the response to audit recommendations and our ability to track progress. For example, we are developing a new database that will help us to continuously acquire verifiable information and track progress against recommendations.

3.32 Planned spending on VFM audits amounts to about $31.5 million for 2000–01. This includes VFM audits and studies that have a significant environmental and sustainable development content.

Financial Audit of the Financial Statements of the Government of Canada

3.33 The purpose of the Financial Statements of the Government of Canada is to provide information to Parliament, and thus to the public, that helps to understand and evaluate the full nature and extent of the financial affairs and resources for which the government is responsible. The financial statements present the financial position of the government at the end of a fiscal year (31 March) as well as the results of operations, financial requirements and changes in its financial position during the year. The Government of Canada prepares these financial statements in accordance with its stated accounting policies and includes them annually in the Public Accounts of Canada.

3.34 The Auditor General examines the financial statements in accordance with generally accepted auditing standards to obtain reasonable assurance that they are free of material misstatement, and he expresses an opinion on the fairness and consistency of their presentation. In this way, the Office lends credibility to these statements. If the examination discloses that the financial statements contain material misstatements, the Auditor General will qualify his opinion on them.

3.35 For the year ending on 31 March 1999, the opinion on the financial statements did not contain any qualifications. The Auditor General had presented his last unqualified opinion on the financial statements for the year ending on 31 March 1996.

3.36 As part of the annual audit of the Public Accounts of Canada, audit teams review transactions on a test basis in selected large entities to see if these entities conformed to

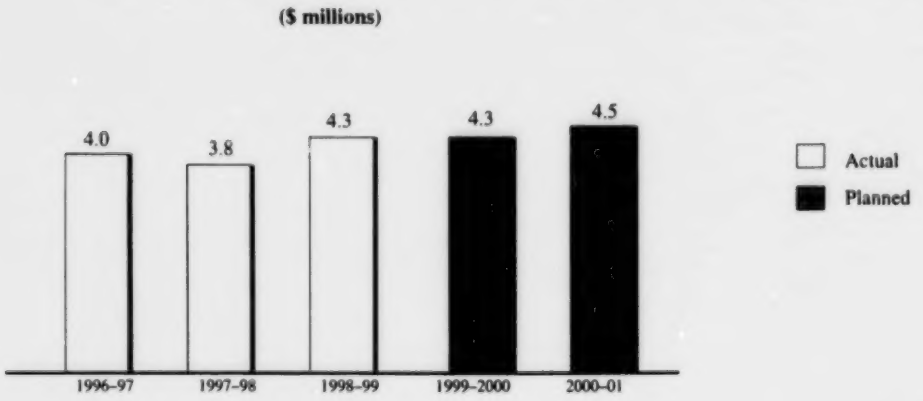
selected laws and regulations that govern their operations. This involves checking the spending authority contained in appropriations acts and other relevant legislation. Compliance audit work of this nature is also part of all the other audits done by the Office.

3.37 The government plans to improve the usefulness and timeliness of its financial information by implementing the Financial Information Strategy (FIS). The main elements of FIS are the modernization of systems and the implementation of accrual accounting and the integration of accrual accounting into day-to-day management.

3.38 The vision of FIS is to enhance the government's decision making and accountability and improve organizational performance through the strategic use of financial information. With the modernization of systems, accounting data will be moved from central accounting systems maintained by the Receiver General for Canada to new departmental systems.

3.39 Planned spending for this component of our work is approximately $4.5 million for 2000–01 (see Exhibit 3.6). This amount is similar to what we reported in prior years. However, the creation of the Canada Customs and Revenue Agency will result in the transfer of about $1 million in planned costs from our audit of the Financial Statements of the Government of Canada to our audits of 'Other Entities' (Exhibit 3.8). This will be offset by increased spending due to new audit work required by the phased implementation of FIS. In 1999–2000, several departments adopted new systems and the Receiver General implemented new central systems. This will require more effort and the conversion of tools to audit these new departmental and central systems. In 2000–01 more departments will modernize their systems and the implementation of accrual accounting will lead to more audit work. Full implementation is planned in 2001–02 or later and the increased amount of audit work will continue as a result.

Exhibit 3.6 — Financial Audit of the Financial Statements of the Government of Canada – Annual Costs



Financial Audits of Crown Corporations and Other Entities

3.40 We audit the annual financial statements of about 90 government organizations including:

- *Crown corporations*, such as the Canadian Broadcasting Corporation;
- *other entities*, such as the Canada Pension Plan and the Employment Insurance Account as well as new agencies like the Canada Customs and Revenue Agency; and
- *territorial governments, agencies and corporations*, such as workers' compensation boards, colleges and housing corporations.

3.41 We examine these financial statements to obtain assurance that these entities have, in all significant respects, operated in compliance with key legislative authorities during the year. We also express an opinion on the fairness of the statements' presentation in accordance with professional accounting standards. Our financial audits of these entities provide assurance to ministers, parliamentarians, elected members of the territorial assemblies and various other stakeholders.

3.42 We also provide objective information and advice to assist audit committees (or their equivalent) in discharging their responsibilities for financial accounting and reporting matters, internal control and other related governance issues.

3.43 Our annual audits of *other entities* have recently grown since the creation of three major service delivery agencies: the Canadian Food Inspection Agency (on 1 April 1997); the Parks Canada Agency (on 1 April 1999); and the Canada Customs and Revenue Agency (on 1 November 1999). The 1999–2000 audit cycle will be the first to comprise annual audits of these entities, although the full impact of the Canada Customs and Revenue Agency will not be known until the 2000–01 audit cycle. We will also assess the performance information reported by these agencies.

3.44 Our annual audits of *territorial governments, agencies and corporations* has also increased significantly since the creation of the Territory of Nunavut on 1 April 1999. The full impact of this development on our annual costs will be known in 2000–01.

3.45 After several years of decline, our annual audit costs began to increase during the 1998–99 audit cycle, mainly because of salary increases introduced after several years of wage freezes. We will take further steps to control cost increases.

3.46 The Office has developed a Quality Management System (QMS) to provide reasonable assurance that its annual audits comply with applicable legislative requirements, professional standards and internal policies. In 1999 we asked an

independent firm to audit the design and application of the QMS for annual audits. The results of this audit are expected early in 2000.

3.47 We will launch a number of projects in 2000–01 to improve the QMS and eventually reduce our annual costs. These projects include a benchmarking exercise with comparable organizations, a review of our documentation practices and other initiatives.

3.48 Given these developments, planned spending for this component of our work is approximately $14.8 million for 2000–01. Exhibits 3.7, 3.8 and 3.9 illustrate how the changes discussed above are expected to affect the costs of our annual audit practice.

Exhibit 3.7 — Financial Audits of Crown Corporations – Costs

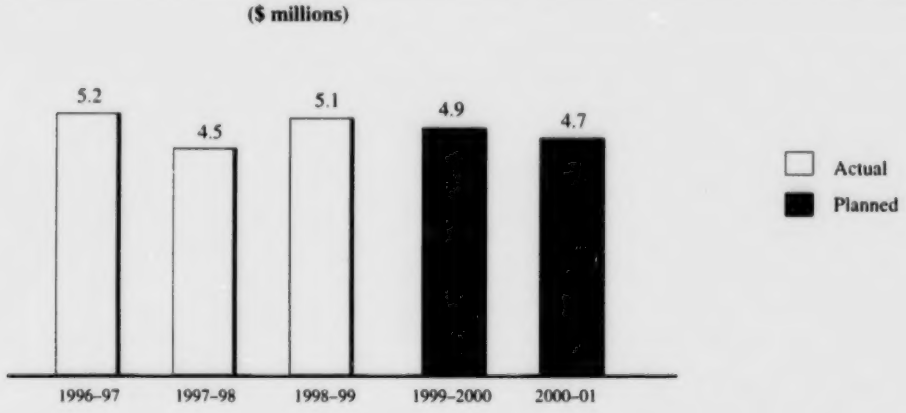


Exhibit 3.8 — Financial Audits of Other Entities – Costs

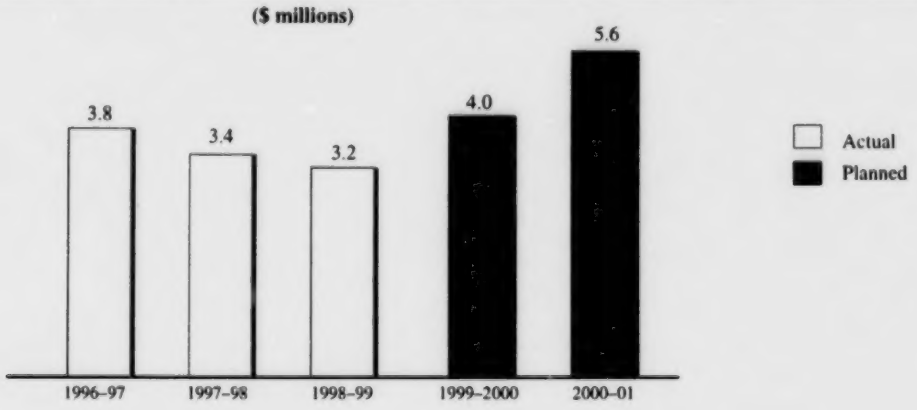
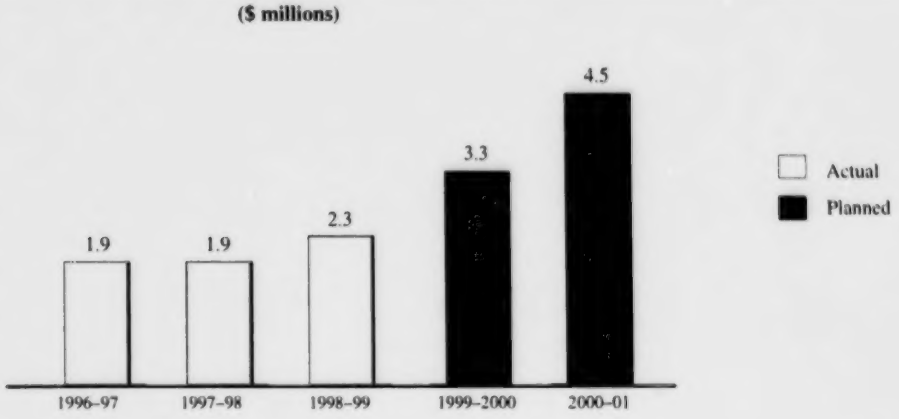


Exhibit 3.9 — Financial Audits of Territorial Governments, Agencies and Corporations – Costs



Environment and Sustainable Development Monitoring Activities

3.49 All value-for-money audits and studies that have a significant content on the environment and sustainable development have been integrated into our regular value-for-money audits along with the financial requirements for completion of these audits and studies. Planned spending for this work is approximately $4.7 million for 2000–01.

3.50 The major annual outputs of the Commissioner's Office are as follows:

- issuing the Commissioner's annual report to the House of Commons;
- monitoring and reporting the extent to which departments and agencies have implemented their action plans and met the objectives outlined in their sustainable development strategies; a thorough assessment of the following government organizations will be completed in 2000–01: Economic Development Agency of Canada for the Regions of Quebec, Fisheries and Oceans, Department of Canadian Heritage, Canada Customs and Revenue Agency, Solicitor General Canada and Western Economic Diversification Canada; and
- handling all public petitions received by the Commissioner.

3.51 Planned spending for the Commissioner's Office is approximately $1.4 million for 2000–01.

Special Examinations of Crown Corporations

3.52 Special examinations of Crown corporations are required by the *Financial Administration Act* (or in some cases other legislation) once every five years. In addition, the Governor in Council sometimes asks us to carry out special examinations of Crown corporations that are exempt from this requirement. The private sector does some examinations, a few with us in fact, but we execute most of them. Legislation requires the examiner to provide an opinion on whether the corporation's management systems and practices provide reasonable assurance that assets are safeguarded, resources are managed economically and efficiently, and operations are carried out effectively.

3.53 Because of differences in the size, complexity, mandates and risks associated with these corporations, the amount of effort needed to form an individual opinion is less predictable than in financial statement audits. We have developed practices that respect legislative requirements, professional standards, and the need to be efficient.

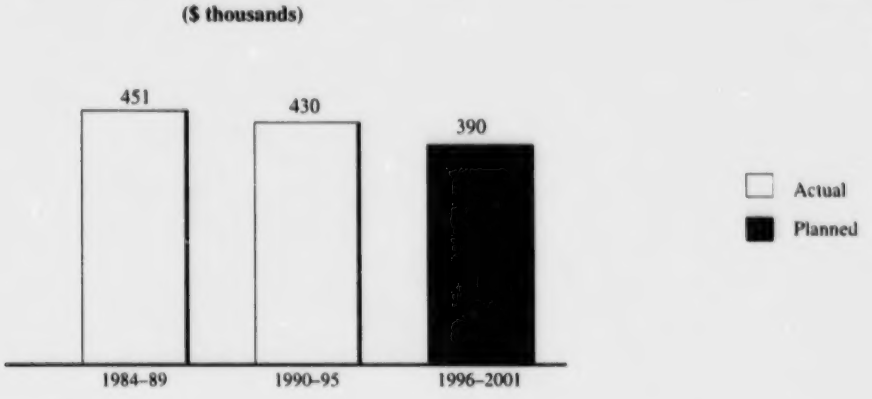
3.54 Special examinations are carried out over a period of years (a cycle). The first cycle took place between 1984 and 1989, the second between 1990 and 1995.

3.55 The Office's third round of examinations of 34 Crown corporations should end by 2000–01. During this year, it plans to examine the Canadian Dairy Commission, the Canadian Museum of Civilization, the Canadian Museum of Nature, the Canada Lands Company, the Canadian Broadcasting Corporation and Petro-Canada Limited.

3.56 Of the 34 corporations, the Office has examined 17 in the past three cycles. Our planned average cost for the current examination cycle of these 17 corporations is $390,000 (see Exhibit 3.10). Costs are decreasing because of improved methodology and the experience gained from previous cycles.

3.57 Planned spending on special examinations is approximately $1.8 million for 2000–01.

Exhibit 3.10 — Special Examinations of Crown Corporations – Average Cost by Cycle



Update on Internal Matters

3.58 Here is a description of the planned activities for 2000–01.

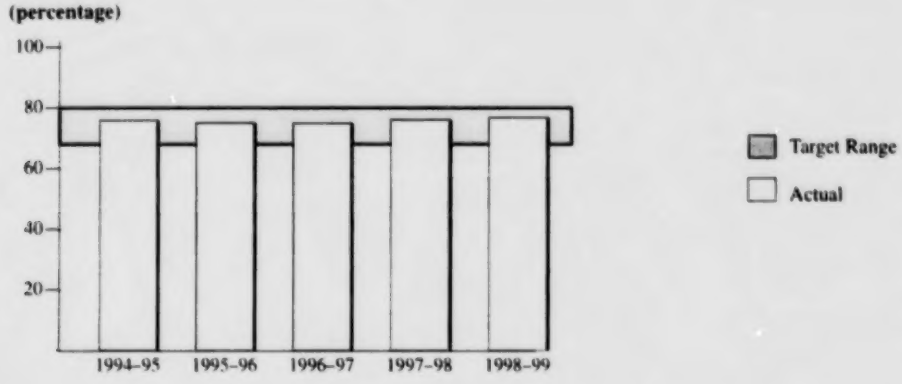
- As part of its commitment to continuous improvement, the Office assessed in 1999 the effectiveness of the QMS for its VFM audit practice. In the coming year, the Office will implement a consolidated action plan to address opportunities for improvement. To that end, it is developing a database to track progress against the recommendations made in its VFM audits to Parliament.
- The Office supports the government's FIS. It is committed to implementing a new financial system and appropriate accrual accounting policies, to training its managers and administrative staff, and to providing better information for management decision making. These commitments will be met by the government's deadline of 1 April 2001.
- With the implementation of the new Framework for Managing Office Accommodation, developed by Public Works and Government Services Canada, the Office has embarked on a space renewal and office modernization project. The purpose of this project is to provide more functional work environments for our employees while using less space. The project should be completed by April 2002.

Audit Project Hour Ratio

3.59 The audit project hour ratio (APHR) represents the percentage of available staff time that is spent directly on our audit products. Available staff time is the total hours available for all staff less any leave taken. Given the need for staff training and development and time required for various professional and administrative activities, we have determined that an acceptable APHR range is between 70 percent and 80 percent for

our Audit Operations Branch (see Exhibit 3.11). In recent years, we have maintained our APHR in the target range and we expect this to continue in the future.

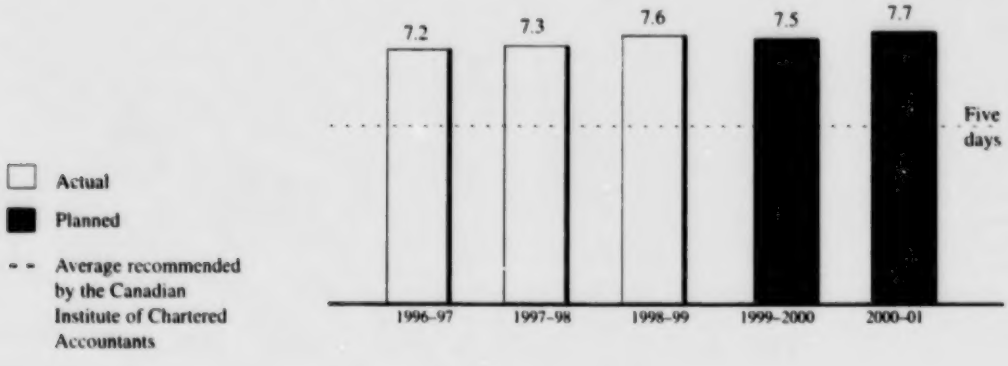
Exhibit 3.11 — Audit Project Hour Ratio – Audit Operations Branch



Training Activity for Audit Professional Staff

3.60 Exhibit 3.12 shows the average training in days per year for our audit professional staff. The Canadian Institute of Chartered Accountants recommends an average of five days of training per year or 15 days over three years. Our forecasts for 1999–2000 and 2000–01 exceed this average.

Exhibit 3.12 — Average Training Days per Year – Audit Professional Staff



SECTION 4

Horizontal Initiatives

Sustainable Development Strategy

4.1 In Chapter 37 of our December 1997 Report, we voluntarily presented a sustainable development strategy with our Office's goals, objectives and key performance indicators. Exhibit 4.1 summarizes our strategy, indicators and targets for 2000–01 and beyond. None of these indicators or targets, taken separately, is perfect. However, used together judiciously, they will enable us to evaluate our influence and our progress toward sustainable development. In 2000–01 we plan to review our current strategy and update it for 2001–04.

Exhibit 4.1 — Sustainable Development Strategy

Goals	Objectives	Key Performance Indicators 2000–01
Audit Work To promote sustainable development by: • providing advice and information to parliamentarians and members of territorial legislative assemblies to help them consider the environmental and sustainable development consequences of their legislative and oversight work; • supporting federal and territorial organizations in their efforts to integrate environmental and sustainable development considerations into their decision making for policies, programs and operations; • providing a means for Canadians to draw environmental and sustainable development concerns to the attention of the Government of Canada.	• To incorporate the environment and sustainable development as an integral part of our audit work. • To monitor the extent to which federal and territorial organizations have met the objectives and implemented the action plans set out in their sustainable development strategies. • To help strengthen the capacity of federal organizations to manage environmental and sustainable development issues. • To monitor the replies by departments to petitions made by Canadians about environmental and sustainable development concerns.[1]	• Percentage of parliamentarians who felt that our reports added to their knowledge of environment and sustainable development (who found our reports useful). Baseline 1998–99: 38%[2] *Target 1999–2001: 60%* *Target 2003–04 and beyond: same as for all Office reports.* • Percentage of Office references in the House of Commons and the Senate that were about environmental and sustainable development issues. Baseline 1997–98: 15% *Target 1999–2001: 25%* • Percentage of our recommendations related to environment and sustainable development on which satisfactory progress was made[3]. Baseline 1997–98: 48% fully implemented or satisfactory *Target 1999–2001: 60%* *Target 2003–04 and beyond: 70%* • Percentage of federal organizations that comply with appropriate standards of practice for protecting the environment and promoting sustainable development[4]. Baseline 1998–99: 32% *Target 2000–01: 75%*

Goals	Objectives	Key Performance Indicators 2000–01
Administrative Activities To optimize the use of natural resources and to minimize the negative environmental impacts of the Office's day-to-day operations.	• To reduce consumption of paper and paper products. • To increase the "greenness" of our purchases. • To reduce consumption of energy and water. • To maximize the capture of recyclable material and reduce production of waste. • To encourage the use of environmentally-responsible transportation for our audit work whenever it is time-efficient and encourage the use of teleconferencing.	• Quantity of paper consumed per employee per year. *Target 1999–2000: 5% reduction from 1998–99* • Percentage of stocked products that are Ecologo. Baseline to be established in 1999–2000.
Human Resources To support activities that recognize our employees as our greatest assets in pursuing our sustainable development goals.	• To enhance the capacity of Office staff to recognize and integrate sustainable development issues into their audit work. • To increase staff awareness and practice of sustainable development efforts in the Office's day-to-day operations and society at large.	• Self-assessment of staff ability to recognize audit issues of sustainable development. Baseline to be established in 1999–2000 • Percentage of audit staff who participated in sustainable development training sessions. *Target 1999–2000: 50%* *Target 2000–01: 65%* *Target 2003–04: 80%*

[1]Results for this objective are included in the Commissioner's Observations contained in the annual Report of the Commissioner of the Environment and Sustainable Development.

[2]Results from our November 1998 survey of members of Parliament.

[3]The appropriateness of this indicator is under review.

[4]The capacity of departments to implement their sustainable development strategy is assessed using appropriate standards of practice and is presented in the annual Report of the Commissioner of Environment and Sustainable Development.

SECTION 5

Financial Information

Table 5.1 — Details of Transfer Payments for Business Line ($ millions)

	Spending			
Contribution	**Forecast 1999–2000**	**Planned 2000–01**	**Planned 2001–02**	**Planned 2002–03**
Legislative Auditing				
CCAF – FCVI Inc.	0.4	0.4	0.4	0.4

Table 5.2 — Source of Non-Respendable Revenue ($ millions)

	Revenue			
Business Line	**Forecast 1999–2000**	**Planned 2000–01**	**Planned 2001–02**	**Planned 2002–03**
Legislative Auditing				
Charges for Audits	0.8	0.8	0.8	0.8
Total Non-Respendable Revenue	0.8	0.8	0.8	0.8

Table 5.3 — Net Cost of Program for 2000–01 ($ millions)

	Total 2000–01
Planned Spending	54.0
Less: Non-respendable revenue[1]	(0.8)
Plus: Services received without charge[2]	6.0
2000–01 Net Cost of Program[3]	59.2

[1]The Office charges for a small number of audits. The largest billings for such services are to the International Civil Aviation Organization and the United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. These funds are not used by the Office but are returned to the Consolidated Revenue Fund as non-respendable revenue.

[2]In addition to the budgetary expenditures for 2000–01, there are other costs associated with the operation of the Office. These costs, although not paid directly by the Office, represent services received without charge from other government departments. They are:

Accommodation (Public Works and Government Services Canada)	4.1
Employee Insurance Premiums (Treasury Board)	1.9
	6.0

[3]The outputs of the Office are the various reports on audits and studies, opinions, and management letters, resulting from the audit process. The Office allocates net program costs to its outputs. In addition to direct costs, which are allocated to each output based on hours worked, certain of the Office costs are of an overhead nature: for example, administration, official languages and accommodation. These cannot be directly attributed to our outputs. However, they must ultimately form part of the costs of our outputs. Accordingly, the Office has developed a cost accounting system that allocates overhead to our outputs. Thus, the cost associated with each output is a "fully loaded" cost; in aggregate these total the net program cost of the Office.

SECTION 6

Other Information

A. Listing of Statutory Reports

• Report of the Auditor General of Canada to the House of Commons	published periodically and available in a variety of formats and on the Internet at www.oag–bvg.gc.ca
• Report of the Commissioner of the Environment and Sustainable Development to the House of Commons	published annually and available in a variety of formats and on the Internet at www.oag–bvg.gc.ca
• Opinion of the Auditor General on the Financial Statements of the Government of Canada	published annually in the Public Accounts of Canada, Volume I and available on the Internet at www.pwgsc.gc.ca/text/pubacc–e.html
• Opinion on the Condensed Financial Statements of the Government of Canada	published annually in the Annual Financial Report of the Government of Canada
• Opinions by the Auditor General on some 90 financial statements of parent Crown corporations, federal departmental corporations and other federal entities, territorial governments and organizations, other Canadian entities and international organizations	published in the various statutory reports containing the financial statements of these organizations and Treasury Board's Annual Report to Parliament on Crown Corporations and Other Corporate Interests in Canada
• Special examinations of Crown corporations	submitted to the respective boards of directors every five years for each Crown corporation
• Annual Report on Other Matters to the Yukon Legislative Assembly, to the Northwest Territories Legislative Assembly and to the Nunavut Legislative Assembly	submitted annually to the Legislative Assemblies and available from the Clerk of the respective assemblies

B. Contacts for Further Information

Office of the Auditor General of Canada
240 Sparks Street
Ottawa, Ontario
Canada K1A 0G6

Telephone: (613) 995–3708
Facsimile: (613) 957–4023
Internet: www.oag–bvg.gc.ca

Audit Operations Branch

Sheila Fraser, Deputy Auditor General

Corporate Services Branch

Michael J. McLaughlin, Deputy Auditor General and Senior Financial Officer

Environment and Sustainable Development

Richard Smith (Acting), Commissioner of the Environment and Sustainable Development

Communications

Johanne McDuff, Director

BUDGET DES DÉPENSES

Bureau du vérificateur général du Canada

Budget des dépenses
2000-2001

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Canada

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses qui est déposé à la Chambre des communes par la présidente du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le budget).

Partie II – Le Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en applications ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1er mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents doivent être déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables pour les ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par
le ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux, 2000

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la
poste auprès des Éditions du gouvernement du Canada (TPSGC)
Ottawa (Canada) K1A 0S9

Téléphone : 1-800-635-7943
Site Internet : http://publications.tpsgc.gc.ca

No. de catalogue BT31-2/2001-III-55

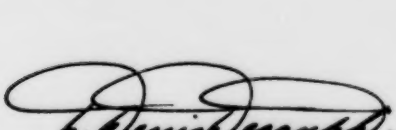
ISBN 0-660-61183-X

Bureau du vérificateur général du Canada

Budget des dépenses 2000–2001

Rapport sur les plans et les priorités

Approuvé



L. Denis Desautels, FCA
Vérificateur général du Canada

L'honorable Paul Martin, C.P., député
Ministre des Finances

Table des matières

	Page
Section 1 — Message du vérificateur général du Canada	1
Section 2 — Survol du Bureau	3
Vision, mission et objectifs	3
Mandat, rôles et responsabilités	4
Lois habilitantes	4
Secteur d'activité — Vérification législative	4
Le Commissaire à l'environnement et au développement durable	5
Organisation	5
Rapports	6
Plan de dépenses	7
Section 3 — Plans, résultats et ressources	9
Résumé des plans, priorités, stratégies et résultats escomptés	9
Tableau des principaux engagements en matière de résultats	9
Priorités du Bureau pour 2000–2003	11
Détails par composante du secteur d'activité	16
Vérifications de l'optimisation des ressources des ministères et des organismes	17
Vérification comptable des états financiers du gouvernement du Canada	21
Vérifications comptables des sociétés d'État et d'autres entités	23
Activités de surveillance de l'environnement et du développement durable	26
Examens spéciaux des sociétés d'État	26
Mise à jour sur les affaires internes	28
Le ratio des heures consacrées aux projets de vérification	28
Activités de formation du personnel professionnel de vérification	29
Section 4 — Initiatives horizontales	31
Stratégie de développement durable	31
Section 5 — Information financière	33
Section 6 — Autres renseignements	35
Liste des rapports exigés par la loi	35
Pour obtenir de plus amples renseignements	36

SECTION 1

Message du vérificateur général du Canada

Le Bureau du vérificateur général s'est engagé à produire des résultats positifs pour les Canadiens en encourageant des changements concrets dans le fonctionnement de nos institutions fédérales. Au cours des années, nous nous sommes efforcés d'aider le Parlement à relever d'importants défis, qu'il s'agisse, par exemple, de moderniser la fonction publique ou d'améliorer l'information sur les résultats obtenus par les programmes gouvernementaux, la gestion et le contrôle financiers et le processus budgétaire.

Le Parlement est notre principal client. Il est donc important que les parlementaires aient la possibilité de connaître leur vérificateur. En retour, cela nous aide à mieux les servir. Dans le cadre de nos consultations avec les principales parties intéressées, nous participons régulièrement aux comités parlementaires et nous rencontrons les parlementaires et le personnel de recherche afin de discuter de leurs intérêts. Dans la mesure du possible, nous tenons compte de leurs préoccupations dans nos plans de vérification. Dans le présent *Rapport sur les plans et les priorités*, nous élaborons un plan d'action et nous énonçons des attentes sur le rendement pour l'exercice 2000–2001 et pour les deux exercices suivants. Nous exposons les moyens que nous prendrons pour continuer de mettre l'accent sur l'amélioration de la situation financière du gouvernement, la reddition de comptes, la gestion financière, le renouvellement de la fonction publique et la protection de l'environnement.

Pour la première fois depuis le 31 mars 1996, l'opinion sur les états financiers du gouvernement du Canada pour l'exercice terminé le 31 mars 1999 ne contenait aucune réserve. Dans les observations du vérificateur général sur les états financiers et dans nos rapports au Parlement, nous invitons le gouvernement fédéral à améliorer l'information financière qu'il communique. À cette fin, le gouvernement procède actuellement à l'implantation d'une nouvelle Stratégie d'information financière. Celle-ci comporte la modernisation des systèmes et la mise en oeuvre de la comptabilité d'exercice et, nous l'espérons, l'octroi des crédits selon cette méthode. Au cours du prochain exercice, nous effectuerons des travaux de vérification additionnels que rend nécessaires la mise en place de la Stratégie.

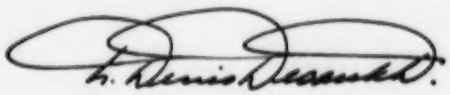
La question de la mesure et de la communication de l'information sur le rendement suscite un intérêt continu. Les ministres, les parlementaires et les gestionnaires des ministères comptent sur cette information pour effectuer les ajustements nécessaires aux programmes et s'assurer ainsi que les services sont fournis aux Canadiens de la manière prévue. Les parlementaires se servent aussi de l'information sur le rendement pour apporter des changements aux programmes ou aux lois et règlements. En 2000–2001, nous effectuerons, à l'échelle du gouvernement, une vérification de la mesure et de la communication de l'information sur le rendement.

Il y a quatre ans, la *Loi sur le vérificateur général* a été modifiée pour aider à améliorer le rendement du gouvernement fédéral dans les domaines de la protection de l'environnement et de la promotion du développement durable. Le commissaire à l'environnement et au développement durable surveille la mesure dans laquelle les ministères et organismes ont mis en oeuvre leur plan d'action et atteint les objectifs décrits dans leur stratégie de développement durable et il fait rapport à ce sujet.

En février 2001, pour coïncider avec la fin de mon mandat, j'ai l'intention de présenter un rapport « récapitulatif » au Parlement sur les principales questions signalées par le Bureau au cours des dix dernières années. J'apporterai également des précisions sur les principaux problèmes de gestion que doit régler le gouvernement fédéral, de même que sur le rôle et l'évolution de la vérification législative.

En cette dernière année de mon mandat, je suis toujours déterminé à servir les Canadiens en ma qualité de vérificateur général du Canada et de membre d'une équipe de gens dévoués et professionnels. Nous continuerons de faire tout ce que nous pouvons pour aider à bâtir des institutions publiques plus solides.

Le vérificateur général du Canada,



L. Denis Desautels, FCA
le 23 février 2000

SECTION 2

Survol du Bureau

Vision, mission et objectifs

2.1 Les énoncés sur la vision et la mission qui guident le travail du Bureau sont exposés dans le Cadre stratégique du Bureau.

VISION

Le Bureau du vérificateur général s'est engagé à promouvoir, dans l'exécution du mandat que lui a confié le Parlement, une administration gouvernementale responsable, honnête et productive qui reflète un engagement envers le développement durable et, de ce fait, à produire des résultats positifs pour tous les Canadiens.

MISSION

Le Bureau effectue, en toute indépendance, des missions de vérification et des examens qui fournissent information, assurance et avis objectifs au Parlement. Le vérificateur général vise ainsi à améliorer le contrôle parlementaire sur les deniers publics et à encourager l'emploi des meilleures méthodes de gestion dans l'administration publique.

OBJECTIFS

Nous voulons produire des résultats positifs en favorisant :

- un compte rendu juste et honnête de l'intendance du gouvernement à l'égard des ressources financières et autres;
- l'efficience, la productivité et la rentabilité au sein de la fonction publique;
- la perception des recettes dues à l'État;
- une assurance objective à l'égard des questions jugées satisfaisantes ou insatisfaisantes;
- la conformité aux autorisations;
- l'honnêteté dans l'administration fédérale;
- l'environnement et le développement durable.

PRIORITÉS 2000–2003

- Aider à améliorer la situation financière du gouvernement et l'information sur l'état de ses finances.
- Susciter l'avancement réel des concepts redditionnels et améliorer les pratiques redditionnelles au sein de l'administration fédérale.
- Améliorer la qualité de la gestion financière dans l'administration fédérale.
- Susciter les changements nécessaires à la fonction publique.
- Aider à améliorer le rendement du gouvernement fédéral comme protecteur de l'environnement et promoteur du développement durable.

2.2 Beaucoup d'intervenants, gouvernementaux et autres, partagent ces objectifs, ce qui ajoute à la difficulté de cerner les résultats attribuables à nos vérifications. Nous ne sommes pas les seuls à vouloir un bon gouvernement et c'est vraiment avec la collaboration et la participation de ces intervenants que nous pouvons susciter le changement. Nous évaluons notre propre efficacité par rapport à notre capacité de produire des vérifications de qualité supérieure qui portent sur des questions importantes et contribuent à **produire des résultats positifs**, comme le décrit la section 3 du présent document.

Mandat, rôles et responsabilités

Lois habilitantes

2.3 La *Loi sur le vérificateur général*, la *Loi sur la gestion des finances publiques* et un éventail d'autres lois et décrets énoncent les fonctions du vérificateur général et du commissaire à l'environnement et au développement durable. Ces fonctions concernent la vérification législative et la surveillance des ministères et des organismes fédéraux, des sociétés d'État, des gouvernements territoriaux et d'autres entités dont des organisations internationales.

Secteur d'activité — Vérification législative

2.4 Le secteur d'activité du Bureau est la **vérification législative**. Le vérificateur général fournit au Parlement et aux Canadiens des réponses aux questions suivantes.

Composantes de la vérification législative[1]	Questions
Vérifications de l'optimisation des ressources des ministères et des organismes	Les ministères et organismes exécutent-il leurs programmes de manière économique et efficiente, avec le souci de leur impact sur l'environnement? Le gouvernement dispose-t-il de moyens pour mesurer l'efficacité de ses programmes? La loi est-elle respectée et le Trésor public est-il protégé?
Vérification comptable des états financiers du gouvernement du Canada	Le gouvernement donne-t–il une image fidèle de sa situation financière globale?
Vérifications comptables des sociétés d'État et d'autres entités	Les sociétés d'État et les autres entités présentent-elles fidèlement leur information financière conformément aux normes comptables applicables? Se conforment-elles aux autorisations législatives?
Activités de surveillance de l'environnement et du développement durable	Dans quelle mesure les ministères ont-ils atteint les objectifs et mis en oeuvre les plans d'action énoncés dans leur stratégie de développement durable déposée à la Chambre des communes?
Examens spéciaux des sociétés d'État	Les systèmes et les pratiques des sociétés d'État fournissent-ils l'assurance raisonnable que les actifs sont protégés, que la gestion des ressources est économique et efficiente et que le déroulement des opérations est efficace?

[1] Ces composantes sont expliquées plus en détail dans les articles 5, 6 et 7 de la *Loi sur le vérificateur général* et dans la Partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Dans tous nos travaux, nous considérons aussi la conformité aux autorisations.

2.5 Nous nous distinguons des ministères et des organismes en ce que nous sommes indépendants du gouvernement et que nous faisons directement rapport au Parlement. Un vaste mandat législatif, l'exemption de certains contrôles gouvernementaux sur notre budget et notre personnel et un mandat de dix ans pour le vérificateur général assurent notre indépendance.

Le Commissaire à l'environnement et au développement durable

2.6 Le commissaire a principalement comme rôle et responsabilité de surveiller, au nom du vérificateur général, les stratégies de développement durable et les plans d'action des ministères, de même que l'état d'avancement des réponses du gouvernement aux pétitions du public sur les questions environnementales. Le commissaire est également tenu de rendre compte annuellement au Parlement des résultats de ses travaux au nom du vérificateur général.

Organisation

2.7 Le Bureau de direction assure une orientation générale, un soutien juridique et la revue des pratiques; il supervise les activités internationales.

2.8 La Direction générale des opérations de vérification est responsable de toutes les activités de vérification du Bureau. Nos vérificateurs sont titulaires d'un diplôme universitaire supérieur ou possèdent des compétences professionnelles dans de nombreuses disciplines. Notre effectif comprend des comptables, des ingénieurs, des avocats, des statisticiens, des sociologues, des historiens, des écologistes et des économistes.

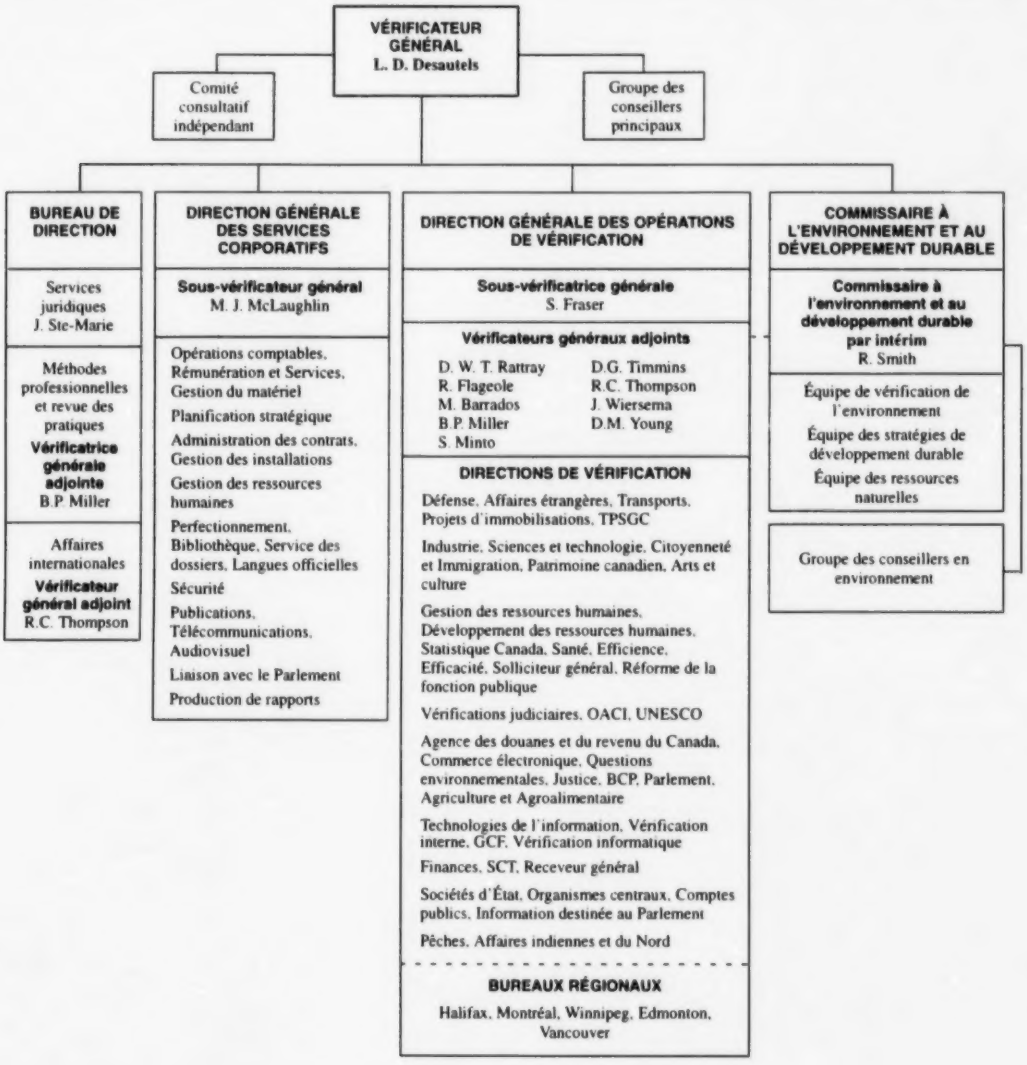
2.9 Le commissaire à l'environnement et au développement durable est chargé de surveiller, au nom du vérificateur général, les progrès réalisés par les ministères et les organismes fédéraux quant à l'intégration des principes de développement durable à leurs activités et d'en rendre compte. Il aide aussi le vérificateur général à réaliser des vérifications et des études portant sur les questions liées à l'environnement et au développement durable.

2.10 La Direction générale des services corporatifs appuie directement les activités de vérification du Bureau.

2.11 Le Groupe des conseillers principaux et le Comité consultatif indépendant rassemblent les conseillers externes du vérificateur général. Les membres du Groupe des conseillers principaux représentent les principales parties intéressées avec lesquelles le Bureau se trouve en rapport, par exemple le gouvernement, les entreprises, les comptables et les universitaires. Le Groupe est chargé de fournir des avis stratégiques sur les travaux du Bureau. Le Comité consultatif indépendant, qui est composé de comptables chevronnés, donne des avis au vérificateur général sur ses vérifications des états financiers du gouvernement du Canada, des sociétés d'État et d'autres entités du secteur public. Il aide également le vérificateur général à surveiller les faits nouveaux

dans les domaines de la comptabilité et de la vérification et à examiner leur incidence sur les travaux du Bureau.

Organigramme du BVG (au 31 janvier 2000)



Rapports

2.12 Conformément aux lois habilitantes, les travaux du vérificateur général et du commissaire à l'environnement et au développement durable sont communiqués sous diverses formes, à savoir les chapitres ou les autres observations de vérification contenus dans les rapports du vérificateur général et du commissaire au Parlement; les opinions sur

les états financiers du gouvernement du Canada, des gouvernements territoriaux, des sociétés d'État et d'autres entités; les rapports d'examens spéciaux aux conseils d'administration des sociétés d'État (pour obtenir plus de détails, voir à la section 6 la « Liste des rapports exigés par la loi »). Nos travaux peuvent aussi donner lieu à des publications spéciales, à des méthodes, à des notes d'information à l'intention des comités parlementaires, à des discours et à des lettres de recommandations aux organisations que nous vérifions. Nos rapports et d'autres renseignements sur le Bureau se trouvent dans notre site Web (www.oag-bvg.gc.ca).

Plan de dépenses

(en millions de dollars)

		Prévisions des dépenses 1999–2000	Dépenses prévues 2000–2001	Dépenses prévues 2001–2002	Dépenses prévues 2002–2003
Dépenses brutes de programme					
Vérification législative		56,2[1]	**54,0**	53,9[2]	52,8[2]
Moins	Recettes qui ne peuvent être dépensées à nouveau	(0,8)	**(0,8)**	(0,8)	(0,8)
Plus	Coût des services reçus sans frais	5,9	**6,0**	5,8	5,7
Coût net du Programme		61,3	**59,2**	58,9	57,7
Équivalents temps plein		515	**520**	520	520

[1] Les dépenses brutes de programme pour 1999–2000, qui sont de 56,2 millions de dollars, comprennent le montant de 53,5 millions de dollars prévu au *Budget principal des dépenses*, le montant de 2,7 millions de dollars prévu au *Budget supplémentaire des dépenses* et d'autres ajustements.

[2] La réduction de un million de dollars dans les dépenses brutes de programme entre les exercices 2001–2002 et 2002–2003 découle en majeure partie d'une diminution de nos crédits de base dans le but de déduire le montant qui avait été accordé en raison des coûts associés aux travaux de vérification des nouvelles agences de services et de sociétés d'État, ainsi que de la mise en oeuvre de la Stratégie d'information financière. Le Bureau, de concert avec le Secrétariat du Conseil du Trésor, examinera, en 2002–2003, les besoins financiers futurs de ces secteurs.

SECTION 3

Plans, résultats et ressources

Résumé des plans, priorités, stratégies et résultats escomptés

Tableau des principaux engagements en matière de résultats

3.1 La pièce 3.1 présente un aperçu des principaux résultats que le Bureau souhaite obtenir en 2000–2001 et au cours des exercices suivants.

Pièce 3.1 — Tableau des principaux engagements en matière de résultats

Pour fournir au Parlement, aux Canadiens et aux Canadiennes :	Qui se manifeste par :
des vérifications et des examens indépendants qui fournissent information, assurance et avis objectifs et qui favorisent la reddition de comptes, l'emploi des meilleures pratiques dans l'administration publique et le développement durable.	la preuve que nous respectons les normes professionnelles et que le Parlement accepte et endosse les conclusions de nos vérifications des questions que nous jugeons satisfaisantes ou insatisfaisantes; des observations et des recommandations qui sont mises en oeuvre et qui produisent des améliorations démontrables dans la gestion publique et dans la prestation des services.

3.2 La pièce 3.2 précise les principaux résultats que le Bureau souhaite obtenir et indique les composantes de notre secteur d'activité qui nous aideront à les obtenir. Les coches signalent les liens les plus importants, bien que chacune des composantes contribue vraisemblablement à chaque résultat principal.

Pièce 3.2 — Tableau élargi des principaux engagements en matière de résultats

Pour fournir au Parlement et aux Canadiens des vérifications et des examens indépendants qui produisent des résultats positifs en favorisant :	Résultats escomptés	Résultats qui se manifestent par composante du secteur d'activité				
		Vérification de l'optimisation des ressources des ministères et des organismes	Vérification comptable des états financiers du gouvernement du Canada	Vérification comptable des sociétés d'État et d'autres entités	Activités de surveillance de l'environnement et du développement durable	Examens spéciaux des sociétés d'État
un compte rendu juste et honnête de l'intendance du gouvernement à l'égard des ressources financières et autres, et en influant sur la qualité de la gestion financière au gouvernement	Fiabilité et utilité de l'information fournie au Parlement et aux dirigeants du gouvernement pour la surveillance et la prise de décisions.	√	√	√		√
l'efficience, la productivité et la rentabilité au sein de la fonction publique	Mesure dans laquelle les vérifications cernent les possibilités de réduire les coûts ou de faire davantage avec les ressources fournies.	√				√
la perception des recettes dues à l'État	Efficacité accrue de l'administration des recettes et de la protection de l'assiette fiscale.	√		√		
une assurance objective à l'égard de questions jugées satisfaisantes ou insatisfaisantes	Conformité démontrée aux normes professionnelles appropriées et améliorations qui en découlent au chapitre de la qualité de l'information financière publiée par le gouvernement.	√	√	√		√
	Mesure dans laquelle les parlementaires et autres utilisateurs des états financiers ont jugé nos opinions de vérification utiles.		√	√		
	Mesure dans laquelle les conseils d'administration des sociétés d'État ont jugé nos rapports d'examen spécial utiles.					√
la conformité aux autorisations	Mesure dans laquelle les parlementaires, les conseils d'administration des sociétés d'État et les autres utilisateurs de nos produits de vérification ont reçu l'assurance que les activités ont été menées conformément aux autorisations législatives pertinentes et aux règlements connexes.	√	√	√	√	
l'honnêteté dans l'administration fédérale	Contributions à la réduction des risques de mauvaise conduite, de conflit d'intérêts et de fraude, et au maintien d'une éthique et de valeurs solides.	√	√	√		√
l'environnement et le développement durable	Mesure dans laquelle les ministères améliorent leurs pratiques de gestion en vue de protéger l'environnement et de promouvoir le développement durable.	√				
	Mesure dans laquelle les ministères et organismes ont atteint les objectifs et mis en oeuvre les plans d'action énoncés dans leur stratégie de développement durable déposée à la Chambre des communes.				√	

Priorités du Bureau pour 2000–2003

3.3 Le Bureau continue de mettre l'accent sur l'amélioration de la situation financière du gouvernement, la reddition de comptes, la gestion financière, le renouvellement de la fonction publique et l'environnement. Nous avons fait officiellement de ces sujets nos priorités il y a quatre ans, même si le libellé et l'ordre de priorité changent un peu chaque année. Nous comptons produire un rapport sur l'état d'avancement des travaux concernant ces priorités en février 2001, ce rapport coïncidant avec la fin du mandat du vérificateur général actuel. Les priorités pourront être révisées et modifiées lorsque le nouveau vérificateur général entrera en fonction en avril 2001. On trouvera ci-dessous les projets actuels et les résultats escomptés.

Priorité 1 : Aider à améliorer la situation financière du gouvernement et l'information sur l'état de ses finances.

3.4 *Fournir de l'information utile et encourager le gouvernement à faire de même.* Le Bureau veille à ce que les états financiers du gouvernement, dans leur ensemble, donnent une image fidèle de la situation financière. Il fournit également une information de qualité, directement aux parlementaires et au public, sur le rendement financier et l'état des finances publiques et sur le rendement des systèmes et des processus connexes. De plus, il encourage le gouvernement à fournir régulièrement ce genre d'information en montrant qu'elle est utile et qu'il est possible de la produire. Parmi les résultats qui illustrent notre succès, mentionnons :

- une nouvelle information financière, complète et utilisable par les parlementaires ou les décideurs;
- les améliorations financières apportées et les avantages obtenus.

Les principaux extrants qui contribueront à faire avancer nos travaux à ce niveau de priorité sont l'opinion et les observations qui découlent de notre vérification comptable des états financiers du gouvernement dans leur ensemble, de nos vérifications comptables des sociétés d'État et d'autres entités, ainsi que des vérifications de l'optimisation des ressources du ministère des Finances, du Secrétariat du Conseil du Trésor et de l'Agence des douanes et du revenu du Canada. Le Bureau favorise l'amélioration de l'information communiquée dans les états financiers en participant aux travaux des organismes de normalisation et en encourageant le gouvernement du Canada, les sociétés d'État et les autres entités à se conformer aux normes établies par ces organismes.

3.5 *Améliorer l'efficacité des programmes qui génèrent des recettes.* Nous pouvons y parvenir en aidant à maintenir l'intégrité du régime d'autocotisation administré principalement par l'Agence des douanes et du revenu du Canada et par le ministère des Finances et en examinant d'autres secteurs à risque comme la protection des frontières et l'administration des politiques commerciales. Ce niveau de priorité comprend les recettes non fiscales et le recouvrement des coûts. Pour savoir dans quelle mesure nous avons respecté cette priorité, nous incluons dans les résultats attendus les changements apportés

aux lois fiscales et à l'administration de l'impôt à la suite de la mise en oeuvre de nos recommandations. Les objectifs de ces changements sont les suivants :

- réduire la non-conformité à la législation fiscale et commerciale ou encourager l'observation volontaire;
- réduire les possibilités d'évitement fiscal;
- améliorer l'administration et l'efficacité des programmes exécutés par le truchement du régime fiscal, qu'on appelle communément les programmes de dépenses fiscales (par exemple les encouragements fiscaux relatifs à la recherche scientifique et au développement expérimental, les crédits pour la taxe sur les produits et services et la prestation nationale pour enfants);
- accroître l'équité, l'uniformité et l'impartialité des pratiques d'administration fiscale et des opérations frontalières.

3.6 Les principaux extrants qui aideront à l'avancement de ces travaux sont les vérifications de l'optimisation des ressources de l'Agence des douanes et du revenu du Canada. Les vérifications du Compte d'assurance-emploi et du Régime de pensions du Canada pourraient également y contribuer.

3.7 *Trouver des moyens d'économiser dans les activités gouvernementales.* Les économies sont largement définies comme :

- des réductions monétaires réelles
- ou des possibilités de réduction future des dépenses.

Toutes les équipes de vérification ont la responsabilité de rechercher des possibilités d'encourager les économies. Chaque année, le Bureau s'attend à ce que les vérifications de l'optimisation des ressources relèvent au moins deux ou trois bons exemples d'économies quantifiables découlant de cas de gaspillage, de réduction des dépenses et d'amélioration de l'efficience et de l'efficacité opérationnelles. En 2000–2001 les vérifications de l'optimisation des ressources suivantes prendront en compte les possibilités d'économies :

- Les technologies de l'information – *L'acquisition de biens et services*
- Pêches et Océans – *La gestion de la flotille*
- Agence canadienne de développement international – *La passation de marchés*
- Défense nationale – *La productivité et le renouvellement des effectifs*
- Citoyenneté et Immigration Canada – *Le volet économique du programme canadien d'immigration*
- Gendarmerie royale du Canada – *Les services offerts aux responsables de l'application de la loi*

Nous sommes cependant conscients que le crédit des économies réalisées revient en majeure partie à l'organisation qui met en oeuvre nos recommandations.

Priorité 2 : Susciter l'avancement des concepts redditionnels et améliorer les pratiques redditionnelles au sein de l'administration fédérale.

3.8 Pour promouvoir l'élaboration et l'utilisation de concepts redditionnels clairs et pour stimuler l'amélioration des pratiques redditionnelles au gouvernement, le Bureau a recours aux vérifications, aux études, aux présentations, aux publications et à d'autres activités de communication. Les améliorations suivantes sont des exemples de résultats escomptés.

- La communication d'une information sur le rendement de meilleure qualité permet d'obtenir un tableau significatif et équilibré de la mesure dans laquelle une entité obtient les résultats escomptés.
- Le leadership assumé par les organismes centraux, avec l'appui des ministères, garantit la réalisation des initiatives à l'échelle gouvernementale de la façon souhaitée.
- La reddition de comptes à l'égard des nouveaux mécanismes de prestation des services est plus efficace. Elle est assurée notamment par des rôles et des responsabilités clairs, des rapports crédibles, des mécanismes redditionnels efficaces, un meilleur cadre de vérification et d'évaluation ainsi que des mécanismes visant à assurer la transparence et la protection de l'intérêt public. De plus, les évaluations de l'information sur le rendement communiquée par les organismes de service, et que réalise le Bureau, fournissent au Parlement et aux autres utilisateurs l'assurance que l'information communiquée est fidèle et fiable. On s'attend aussi à un compte rendu plus concret et plus équilibré du rendement des organismes de service grâce aux suggestions que fait le Bureau lors de l'évaluation de la fidélité et de la fiabilité de l'information sur le rendement communiquée par ces organismes.
- Les parlementaires, dans le cadre de la surveillance qu'exercent leurs comités et dans les rapports qu'ils rédigent, ainsi que les décideurs du Cabinet, des organismes centraux et des ministères font une meilleure utilisation de l'information sur le rendement.

3.9 Dans le cadre de nos travaux sur la reddition de comptes, nous étudions la mesure dans laquelle les nouveaux mécanismes de régie et de financement sont adoptés. Nous comptons examiner la mise en oeuvre de cadres redditionnels pour les nouveaux mécanismes de régie lors de notre vérification, notamment de la cession des aéroports. Nous avons l'intention de nous pencher sur les défis que comporte la communication de l'information sur le rendement au niveau sectoriel et à l'échelle du gouvernement.

3.10 Autre sujet important en 2000–2001, l'évaluation des progrès réalisés par le gouvernement dans la mise en oeuvre des rapports sur le rendement, l'amélioration de la

qualité des rapports sur le rendement et la gestion axée sur les résultats et la reddition de comptes à cet égard. Ce travail touchera la plupart des principaux ministères et continuera de faire l'objet d'une surveillance.

3.11 Enfin, en 2000–2001, nos travaux comprendront une évaluation de certaines pratiques redditionnelles au sein des sociétés d'État.

Priorité 3 : Améliorer la qualité de la gestion financière dans l'administration fédérale.

3.12 Le Bureau est depuis longtemps préoccupé par la qualité de la gestion financière dans l'administration fédérale. Les décideurs, par exemple, n'ont pas toujours accès à de l'information adéquate sur le coût des activités ou sur les liens entre les résultats financiers et les résultats opérationnels. Les compétences de certaines personnes en particulier ont permis d'obtenir quelques résultats, mais ces compétences ont rarement été implantées dans l'administration. Une fonction de contrôle plus efficace, tant au centre de l'administration fédérale que dans les ministères et organismes, est essentielle non seulement pour renouveller avec succès les systèmes comptables du gouvernement, mais aussi pour respecter les objectifs de sa Stratégie d'information financière. Les principaux changements seront la comptabilité d'exercice, pendant tout l'exercice; le renforcement des pratiques de comptabilisation des recettes fiscales; l'adoption de pratiques de comptabilité améliorées pour les immobilisations; et l'établissement d'un lien entre les résultats financiers et les résultats opérationnels. Le fait que le gouvernement se soit engagé à atteindre ces objectifs d'ici l'exercice 2001–2002 nous encourage.

3.13 À l'automne 1997, le gouvernement a reçu le rapport du Groupe de travail indépendant chargé de la modernisation de la fonction de contrôleur dans l'administration fédérale. Le gouvernement a indiqué que ce rapport et ses recommandations lui tenaient à coeur et qu'il veillerait à insuffler le leadership nécessaire pour aller de l'avant. Le Bureau appuie les efforts du gouvernement pour améliorer la fonction de contrôle; la gestion financière est la pierre d'assise d'une telle fonction. En avril 1999, le Bureau a publié son Modèle de la capacité de gestion financière. Le cadre que propose ce modèle décrit les principaux éléments dont les ministères et organismes ont besoin pour parvenir à une gestion financière efficace. Ce cadre fournit une base pour évaluer l'état actuel de la gestion financière. Utilisant le Modèle comme critère de vérification, nous avons commencé à évaluer les capacités de gestion financière dans cinq ministères; les résultats seront communiqués à l'automne 2000.

3.14 Le principal résultat sera le renforcement de la gestion financière et de la fonction de contrôle dans les ministères vérifiés.

Priorité 4 : Susciter les changements nécessaires dans la fonction publique.

3.15 Les « changements nécessaires » dont il est question requièrent la réforme et le renouvellement de la fonction publique. Ils découlent en partie des décisions stratégiques prises pendant l'Examen des programmes et depuis lors. Ces décisions ont redéfini

certaines responsabilités du gouvernement fédéral et entraîné la réduction des effectifs et la modification des types de fonctions qui sont maintenues. Il faut rajeunir le personnel et combler les pénuries dans certains domaines d'expertise; il faut résoudre les problèmes de longue date en matière de gestion des ressources humaines comme ceux qui sont liés aux systèmes de classification des postes et de dotation en personnel.

3.16 Les travaux réalisés à l'égard de cette priorité portent sur la surveillance des initiatives de réforme et de renouvellement de la fonction publique et sur la vérification des principales composantes de la gestion des ressources humaines. Nous avons l'intention de publier des rapports de vérification de l'optimisation des ressources et des études de portée gouvernementale, ainsi que d'autres travaux touchant particulièrement le Secrétariat du Conseil du Trésor et d'autres ministères. Les examens spéciaux des sociétés d'État porteront également sur la gestion des ressources humaines. Les résultats escomptés comportent notamment les améliorations suivantes.

- Les principaux systèmes de gestion des ressources humaines, comme la classification et la dotation en personnel, sont modernisés et décentralisés s'il y a lieu.
- Il est démontré que la fonction publique cherche continuellement à s'améliorer et apprend de ses succès et de ses erreurs.
- Il existe un dialogue éclairé avec le Parlement sur l'importance de la fonction publique comme institution et sur les questions de gestion de la fonction publique, comme la prise de risques; ce dialogue débouche sur l'examen, par le Parlement, des questions touchant la fonction publique.
- Les cadres hiérarchiques rendent compte de leurs compétences en gestion des ressources humaines, cette gestion constituant un élément essentiel de l'évaluation de leur rendement.
- Les rôles et responsabilités des organismes centraux en matière de gestion des ressources humaines sont rationalisés et clarifiés.

Priorité 5 : Aider à améliorer le rendement du gouvernement fédéral comme protecteur de l'environnement et promoteur du développement durable.

3.17 Le commissaire à l'environnement et au développement durable souhaite obtenir des résultats précis au cours des prochaines années, notamment :

- diminuer l'écart entre les objectifs des politiques et les résultats obtenus, ce qui serait démontré par des cas de mise en oeuvre réussie de programmes permettant d'atteindre les objectifs du gouvernement fédéral en matière de développement durable;
- renforcer la coordination et l'intégration, ce qui serait démontré par des cas de collaboration efficace entre les ministères, avec d'autres gouvernements et avec les

secteurs privé et bénévole, dans les questions qui relèvent du mandat de plusieurs ministères et de la compétence de plusieurs administrations;

- améliorer l'information communiquée au Parlement, ce qui serait démontré par des cas où une information nouvelle et améliorée est utilisée par les parlementaires ou les décideurs pour établir les priorités, concevoir des politiques et des programmes, évaluer les progrès et faire rapport sur les réalisations;
- évaluer la deuxième stratégie de développement durable des ministères et des organismes qui sera présentée à la Chambre des communes d'ici décembre 2000 (*Avancer dans la voie du progrès — La deuxième génération de stratégies de développement durable*, publié en décembre 1999, énonce les attentes du commissaire à l'égard de ces stratégies et servira à évaluer celles-ci).

3.18 Les travaux en matière d'environnement et de développement durable pourraient toucher toutes les entités que nous vérifions. Tant les vérifications de portée gouvernementale que les vérifications de l'optimisation des ressources propres à des entités particulières auront un volet environnemental, notamment celles qui concernent Environnement Canada, Ressources naturelles Canada, Pêches et Océans et Agriculture et Agroalimentaire Canada. Dans le cadre de ses vérifications comptables, le Bureau poursuivra l'examen de la comptabilisation des passifs environnementaux dans les états financiers du gouvernement. Pour ce qui est des sociétés d'État et des autres entités, nous chercherons, s'il y a lieu, des moyens de les encourager à adopter de saines pratiques de gestion de l'environnement.

Détails par composante du secteur d'activité

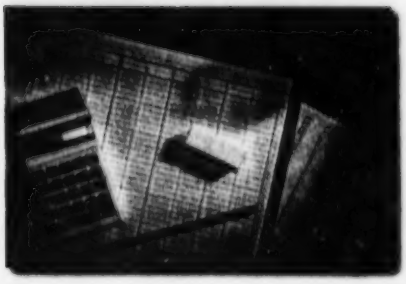
3.19 Le principal secteur d'activité du Bureau est la vérification législative qui est divisée en cinq composantes principales comme le montre la pièce 3.3. L'affectation des ressources est essentiellement fonction des exigences liées aux vérifications comptables, lesquelles doivent, pour la plupart, être réalisées tous les ans conformément à la loi. Celle-ci nous oblige également à effectuer, tous les cinq ans, un examen spécial des sociétés d'État et à fournir une assurance. Les autres ressources sont affectées aux vérifications de l'optimisation des ressources et aux travaux en matière d'environnement et de développement durable.

Pièce 3.3 — Dépenses prévues par composante de la vérification législative

(en millions de dollars)

Composante	Dépenses prévues 2000–2001
Vérifications de l'optimisation des ressources des ministères et des organismes	31,5
Vérification comptable des états financiers du gouvernement du Canada	4,5
Vérifications comptables des sociétés d'État et d'autres entités	14,8
Activités de surveillance de l'environnement et du développement durable	1,4
Examens spéciaux des sociétés d'État	1,8
Total	**54,0**

Vérifications de l'optimisation des ressources des ministères et des organismes



3.20 La vérification de l'optimisation des ressources (VOR), ou du rendement, examine les pratiques, les contrôles et les systèmes d'information qui sont liés à la gestion, en mettant l'accent sur les résultats. Elle ne met pas en question le bien-fondé des politiques gouvernementales; elle fournit plutôt de l'information pour aider les législateurs à juger de la mesure dans laquelle les politiques et les programmes ont été mis en oeuvre. Les principaux produits sont les chapitres ou les autres observations de vérification publiés dans les rapports périodiques du vérificateur général au Parlement. Ces travaux peuvent également donner lieu à des publications spéciales, à des méthodes, à des séances d'information à l'intention des comités parlementaires, à des discours et à des lettres de recommandations.

3.21 Le Bureau jouit de plus de latitude pour établir l'étendue et la fréquence des VOR que pour celles des vérifications comptables ou des examens spéciaux. Pour déterminer les questions qui présentent le plus d'intérêt et d'importance pour le Parlement, nous tenons compte des facteurs suivants :

- l'importance de chaque programme ou sujet, le niveau des dépenses, l'intérêt que la question présente pour les députés, le risque que pose la prestation du programme et les priorités du Bureau;
- la complexité du programme ou du sujet, le niveau de ressources nécessaires pour le vérifier, de même que la question de savoir s'il relève du mandat du vérificateur général;
- la couverture antérieure de vérification du Bureau et les autres travaux d'examen que réalisent le gouvernement et d'autres observateurs compétents.

3.22 Lors de la planification, nous considérons d'abord les questions et les priorités générales, les besoins et les attentes du Parlement et des principales parties intéressées, et les ressources dont nous disposons. Les intrants externes proviennent avant tout de consultations officieuses avec des députés, des sous-ministres et des conseillers externes, ainsi que d'échanges professionnels.

3.23 Nous nous efforçons d'établir un calendrier des VOR pour couvrir les questions les plus importantes en une période de temps raisonnable. Les équipes de vérification établissent des plans quinquennaux pour chacun des 25 principaux ministères et organismes de l'administration fédérale et pour environ 12 secteurs d'intérêt qui peuvent dépasser les limites ministérielles, comme la reddition de comptes et la mesure des résultats, la gestion financière, la gestion des ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, la conformité aux autorisations, le développement durable et les

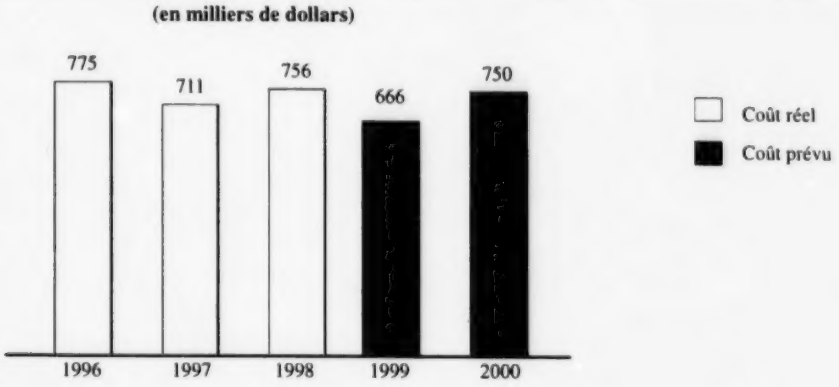
technologies de l'information. C'est dans ce cadre que les nouvelles questions sont évaluées. Les plans quinquennaux sont mis à jour chaque année.

3.24 Notre programme de VOR pour 2000–2001 comprend sept chapitres qui portent surtout sur la reddition de comptes et la mesure des résultats, treize sur l'économie et l'efficience de la fonction publique, huit sur l'environnement et le développement durable, et six sur la gestion des recettes et des dépenses publiques. Trois chapitres feront le suivi des recommandations formulées dans des rapports antérieurs; un chapitre présentera d'autres observations de vérification.

3.25 Le vérificateur général a l'intention de publier un rapport « récapitulatif » à la fin de son mandat en février 2001. Ce rapport couvrira les défis et les réalisations des dix années de son mandat. Il traitera du rôle de la vérification législative dans l'administration fédérale et des tendances dans des secteurs de gestion clés, tels qu'ils sont perçus par le Bureau. Les secteurs d'intérêt comprendront probablement les changements structurels dans l'administration fédérale, l'administration fiscale, l'état de la fonction publique, la gestion du rendement et la gestion financière. Le rapport examinera aussi les tendances dans la gestion des programmes à l'Agence des douanes et du revenu du Canada, à la Défense nationale, à Développement des ressources humaines Canada, à Pêches et Océans ainsi qu'à Affaires indiennes et du Nord Canada. Ce rapport récapitulatif remplacera l'un des rapports périodiques au Parlement.

3.26 Pour les VOR, les vérifications de portée gouvernementale et les études, il n'existe pas d'indicateurs de rendement généralement reconnus ni de mesures quantifiables qui soient facilement comparables à ceux d'autres organisations de vérification législative. Le Bureau suit de près la planification et la gestion des coûts, le temps d'exécution et les résultats des vérifications. Nous croyons pouvoir assurer la même couverture en maintenant le coût moyen des VOR à 750 000 $, comme le montre la pièce 3.4. Ce coût ne comprend pas les vérifications de portée gouvernementale ni les études dont l'étendue et la couverture sont uniques.

Pièce 3.4 — Coût moyen des vérifications de l'optimisation des ressources des ministères et des organismes



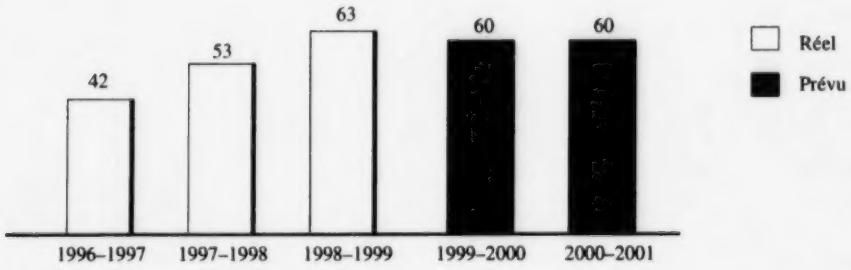
Activités parlementaires

3.27 Le Parlement est le principal client du Bureau. La connaissance de notre client et la possibilité, pour les parlementaires, de connaître leur vérificateur nous aident à mieux servir le Parlement. Dans un tel contexte, notre objectif est double. Premièrement, s'agissant des parlementaires, nous voulons les sensibiliser aux questions soulevées par le vérificateur général et les aider à bien saisir les enjeux. En second lieu, au sein du Bureau, nous cherchons à favoriser une meilleure compréhension des besoins et des intérêts des parlementaires. Nous atteignons cet objectif en consultant les principales parties intéressées et en prenant certaines initiatives dont des réunions régulières avec les parlementaires et les recherchistes afin de discuter des intérêts en jeu.

3.28 Le Comité permanent des comptes publics et d'autres comités de la Chambre des communes et du Sénat demandent fréquemment de l'information et des avis au Bureau. Le processus d'audiences parlementaires facilite notre travail de sensibilisation aux questions traitées dans nos rapports. Nous communiquons régulièrement avec les comités permanents afin de les tenir au courant de ces questions.

3.29 La pièce 3.5 montre le pourcentage de nos rapports ayant fait l'objet d'une ou de plus d'une réunion de comités parlementaires ainsi que nos objectifs pour 1999–2000 et 2000–2001.

Pièce 3.5 — Rapports ayant fait l'objet d'une ou de plus d'une réunion de comités parlementaires



Réponse à nos observations et recommandations

3.30 La Direction des méthodes professionnelles et de la revue des pratiques a récemment terminé l'étude des recommandations formulées dans des rapports antérieurs. Les données concernant les recommandations contenues dans les chapitres de VOR de 1994 à 1996 indiquent une baisse du nombre de recommandations qui ont été pleinement mises en oeuvre. La Direction a cerné certains facteurs qui pourraient être responsables de cette baisse : la difficulté de mettre en oeuvre des recommandations de portée gouvernementale; les cas où des progrès d'abord jugés satisfaisants n'ont pas été maintenus par les ministères; le roulement des gestionnaires ministériels chargés de mettre en oeuvre les recommandations; la nécessité d'améliorer le contrôle des recommandations au-delà de notre suivi obligatoire après deux ans.

3.31 Le Bureau prévoit prendre certaines mesures pour améliorer tant la réponse aux recommandations des vérifications que notre capacité de mesurer les progrès accomplis. Nous préparons, par exemple, une nouvelle base de données qui nous aidera à obtenir, de manière continue, une information vérifiable et nous permettra de suivre les progrès réalisés à l'égard des recommandations.

3.32 Les dépenses prévues pour les VOR sont d'environ 31,5 millions de dollars en 2000–2001. Ces dépenses couvrent les VOR et les études qui comportent un volet important en matière d'environnement et de développement durable.

Vérification comptable des états financiers du gouvernement du Canada

3.33 L'objet des états financiers du gouvernement du Canada est de fournir de l'information au Parlement et, par le fait même, au public. Ces états facilitent la compréhension et l'évaluation de la nature et de l'étendue complètes des affaires et des ressources financières dont le gouvernement est responsable. Les états financiers présentent la situation financière du gouvernement à la fin d'un exercice (le 31 mars) ainsi que les résultats de ses opérations, ses besoins financiers et l'évolution de sa situation financière au cours de l'exercice. Le gouvernement du Canada prépare ses états financiers conformément aux conventions comptables qu'il énonce et les présente annuellement dans les *Comptes publics du Canada*.

3.34 Le vérificateur général examine les états financiers conformément aux normes de vérification généralement reconnues afin d'obtenir l'assurance raisonnable qu'ils ne contiennent pas d'inexactitudes importantes; il exprime une opinion sur la fidélité et l'uniformité de leur présentation. Cette opinion rend les états financiers crédibles. Si l'examen montre que les états financiers contiennent des inexactitudes importantes, le vérificateur général formulera une restriction dans son opinion.

3.35 L'opinion sur les états financiers de l'exercice terminé le 31 mars 1999 n'était assortie d'aucune réserve. Le vérificateur général avait présenté sa dernière opinion sans réserve lors de la vérification des états financiers de l'exercice terminé le 31 mars 1996.

3.36 Dans le cadre de la vérification annuelle des comptes publics du Canada, les équipes de vérification examinent des échantillons d'opérations dans certaines grandes entités choisies pour déterminer si celles-ci ont respecté les lois et règlements pertinents qui régissent leurs activités. Il leur faut pour cela vérifier les autorisations de dépenser contenues dans les lois de crédit et autres lois et règlements pertinents applicables. Toutes les autres vérifications effectuées par le Bureau comportent aussi des travaux de conformité de cette nature.

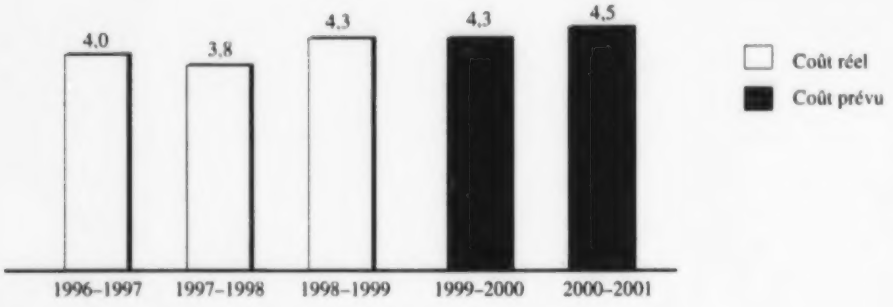
3.37 Le gouvernement prévoit améliorer l'utilité et l'actualité de son information financière en mettant en oeuvre la Stratégie d'information financière. Les principales composantes de la Stratégie sont la modernisation des systèmes, l'adoption de la comptabilité d'exercice et l'intégration de celle-ci dans la gestion quotidienne.

3.38 Selon la vision adoptée par la Stratégie, il s'agit de mettre en valeur la prise de décisions et la reddition de comptes gouvernementales et d'améliorer le rendement organisationnel grâce à l'utilisation stratégique de l'information financière. Une fois les

systèmes modernisés, les données comptables seront transférées des systèmes centraux, tenus par le receveur général du Canada, aux nouveaux systèmes des ministères.

3.39 Les dépenses prévues pour cette composante sont d'environ 4,5 millions de dollars en 2000–2001 (voir la pièce 3.6). Ce montant est similaire à celui des exercices précédents. Cependant, à la suite de la création de l'Agence des douanes et du revenu du Canada, environ un million de dollars de coûts prévus pour la vérification des états financiers du gouvernement du Canada sera transféré à la vérification des « autres entités » (voir la pièce 3.8). Ce montant sera contrebalancé par une augmentation des dépenses faisant suite aux nouveaux travaux de vérification que nécessite l'implantation graduelle de la Stratégie. En 1999–2000, plusieurs ministères ont adopté de nouveaux systèmes et le receveur général a également implanté de nouveaux systèmes centraux. Il faudra effectuer des travaux supplémentaires et convertir les outils de vérification pour examiner ces nouveaux systèmes ministériels et centraux. En 2000–2001, davantage de ministères moderniseront leurs systèmes et l'adoption de la comptabilité d'exercice exigera encore d'autres travaux de vérification. La mise en oeuvre intégrale de la comptabilité d'exercice est prévue pour 2001–2002 ou au-delà; les travaux de vérification supplémentaires demeureront nécessaires.

Pièce 3.6 — Vérification comptable des états financiers du gouvernement du Canada – coût annuel



Vérifications comptables des sociétés d'État et d'autres entités

3.40 Le Bureau vérifie les états financiers annuels d'environ 90 organisations gouvernementales, y compris :

- *les sociétés d'État*, par exemple la Société Radio-Canada;
- *d'autres entités* telles que le Régime de pensions du Canada et le Compte d'assurance-emploi ainsi que les nouvelles agences, par exemple l'Agence des douanes et du revenu du Canada;
- *les gouvernements, organismes et sociétés des territoires* tels que les commissions des accidents du travail, les collèges et les sociétés d'habitation.

3.41 Le Bureau examine les états financiers de ces entités pour obtenir l'assurance que celles-ci se sont, à tous les égards importants, conformées aux principales autorisations législatives au cours de l'exercice. Nous formulons également une opinion sur la fidélité des états financiers conformément aux normes comptables. La vérification comptable de ces entités fournit une assurance aux ministres, aux parlementaires, aux députés des assemblées territoriales et aux diverses autres parties intéressées.

3.42 Nous fournissons également une information et des avis objectifs afin d'aider les comités de vérification (ou leur équivalent) à s'acquitter de leurs responsabilités en ce qui concerne la comptabilité financière et la communication de l'information financière, le contrôle interne et d'autres questions de régie connexes.

3.43 Notre pratique de vérification annuelle en ce qui concerne les *autres entités* s'est récemment accrue à la suite de la création de trois grandes agences de prestation de services : l'Agence canadienne d'inspection des aliments (1er avril 1997), l'Agence Parcs Canada (1er avril 1999) et l'Agence des douanes et du revenu du Canada (1er novembre 1999). Le cycle de vérification de 1999–2000 sera le premier à englober les vérifications annuelles de ces trois entités, bien que l'incidence complète de l'Agence des douanes et du revenu du Canada ne sera pas connue avant le cycle de vérification de 2000–2001. Nous évaluerons également l'information sur le rendement communiquée par ces agences.

3.44 Notre pratique annuelle relative aux *gouvernements, organismes et sociétés des territoires* s'est aussi beaucoup élargie avec la création du nouveau territoire du Nunavut le 1er avril 1999. L'incidence complète de cet élargissement sur nos coûts annuels sera connue en 2000–2001.

3.45 Après plusieurs années de fléchissement, nos coûts de vérification annuels ont marqué une progression au cours du cycle de vérification de 1998–1999, en grande partie

à cause des augmentations de salaire accordées après plusieurs années de gel. Nous prendrons d'autres mesures pour contrôler ces augmentations de coûts.

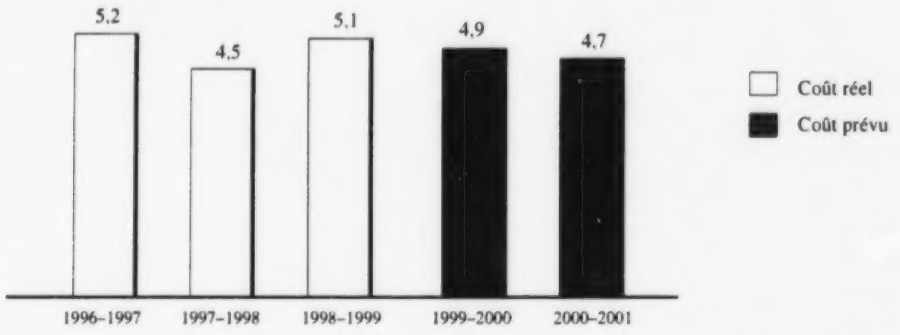
3.46 Le Bureau a élaboré un Système de gestion de la qualité qui fournit une assurance raisonnable que ses vérifications annuelles sont conformes aux dispositions applicables de la loi, aux normes professionnelles et aux politiques internes. En 1999, nous avons demandé à une firme indépendante de vérifier la conception du Système de même que son application à l'égard des vérifications annuelles. Les résultats de cette vérification seront connues au début de 2000.

3.47 Le Bureau entreprendra un certain nombre de projets en 2000–2001 pour améliorer son Système de gestion de la qualité et, éventuellement, réduire ses coûts annuels. Ces projets comprennent une analyse comparative portant sur des organisations similaires, un examen de nos pratiques de documentation et d'autres initiatives.

3.48 Compte tenu de tous ces changements, les dépenses prévues pour cette composante de nos travaux sont d'environ 14,8 millions de dollars pour 2000–2001. Les pièces 3.7, 3.8 et 3.9 montrent comment les changements mentionnés ci-dessus devraient influer sur les coûts de notre pratique de vérification annuelle.

Pièce 3.7 — Coût des vérifications comptables des sociétés d'État

(en millions de dollars)



Pièce 3.8 — Coût des vérifications comptables d'autres entités

Pièce 3.9 — Coût des vérifications comptables des gouvernements, organismes et sociétés des territoires

Activités de surveillance de l'environnement et du développement durable

3.49 Les vérifications de l'optimisation des ressources et les études qui ont un volet important en matière d'environnement et de développement durable ont été intégrées à nos vérifications régulières de l'optimisation des ressources, tout comme les besoins financiers nécessaires à la réalisation de ces travaux. Les dépenses prévues à ce chapitre sont d'environ 4,7 millions de dollars pour 2000–2001.

3.50 Les principaux extrants annuels du bureau du commissaire sont les suivants :

- la production du rapport annuel du commissaire à la Chambre des communes;
- la surveillance et le compte rendu de la mesure dans laquelle les ministères et organismes ont mis en oeuvre leur plan d'action et atteint les objectifs énoncés dans leur stratégie de développement durable; une évaluation approfondie des organisations gouvernementales suivantes sera faite en 2000–2001 : l'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec, Pêches et Océans, le ministère du Patrimoine canadien, l'Agence des douanes et du revenu du Canada, Solliciteur général Canada et Diversification de l'économie de l'Ouest Canada;
- le traitement de toutes les pétitions du public reçues par le commissaire.

3.51 Les dépenses prévues pour le bureau du commissaire sont d'environ 1,4 million de dollars pour 2000–2001.

Examens spéciaux des sociétés d'État

3.52 La *Loi sur la gestion des finances publiques,* ou dans certains cas une autre loi, exige qu'un examen spécial des sociétés d'État soit réalisé une fois tous les cinq ans. De plus, le gouverneur en conseil demande parfois au Bureau d'effectuer un examen spécial de sociétés d'État qui en sont exemptées. Le secteur privé mène des examens spéciaux, dont certains conjointement avec nous; le Bureau réalise la plupart des examens. La loi exige de l'examinateur qu'il fournisse une opinion, à savoir si les systèmes et les pratiques de gestion de la société fournissent une assurance

raisonnable que les actifs sont protégés, que la gestion des ressources est économique et efficiente et que le déroulement des opérations est efficace.

3.53 En raison des différences quant à la taille, la complexité, le mandat et le risque associés à ces sociétés, l'effort nécessaire pour formuler une opinion individuelle est moins facile à prévoir que pour les vérifications des états financiers. Le Bureau a élaboré des méthodes qui respectent les dispositions de la loi et les normes professionnelles et favorisent l'efficience.

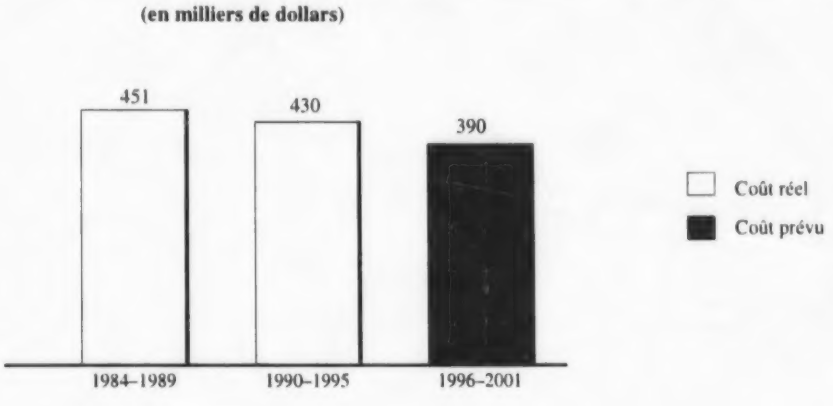
3.54 Les examens spéciaux sont menés sur une période, ou cycle. Le premier cycle a été réalisé entre 1984 et 1989 et le second, entre 1990 et 1995.

3.55 Nous avons entrepris une troisième série d'examens spéciaux qui visent 34 sociétés d'État; elle sera terminée en 2000–2001. Nous prévoyons, cette même année, examiner la Commission canadienne du lait, le Musée canadien des civilisations, le Musée canadien de la nature, la Société immobilière du Canada, la Société Radio-Canada et la Société Pétro-Canada Limitée.

3.56 Des 34 sociétés, 17 ont fait l'objet d'un examen spécial à chacun des trois cycles. Le coût moyen prévu de l'examen de ces 17 sociétés est de 390 000 $ (voir la pièce 3.10). La baisse des coûts est attribuable à l'amélioration des méthodes et à l'expérience acquise au cours des cycles précédents.

3.57 Les dépenses prévues pour les examens spéciaux s'établissent à environ 1,8 million de dollars pour 2000–2001.

Pièce 3.10 — Coût moyen des examens spéciaux des sociétés d'État par cycle



Mise à jour sur les affaires internes

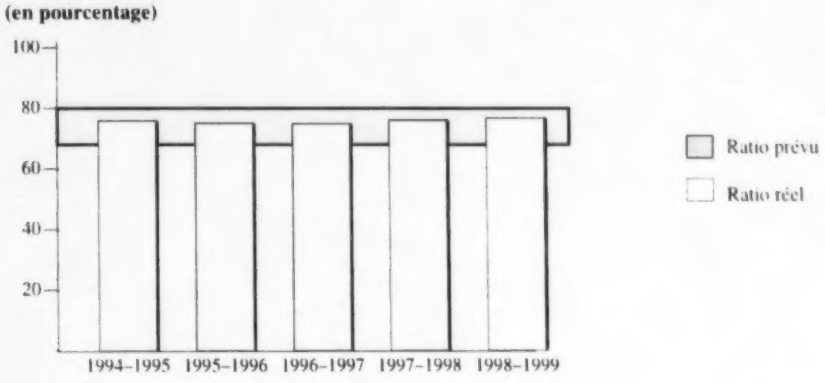
3.58 Voici une description des activités prévues en 2000–2001.

- Le Bureau vise l'amélioration continue. À cette fin, en 1999, il a évalué l'efficacité du Système de gestion de la qualité de sa pratique de vérification de l'optimisation des ressources (VOR). Au cours de la prochaine année, il exécutera un plan d'action intégré de mise en oeuvre des améliorations possibles. Pour y parvenir, il élaborera une base de données pour faire le suivi des progrès à l'égard des recommandations faites dans les rapports de VOR présentés au Parlement.
- Le Bureau appuie la Stratégie d'information financière du gouvernement. Il s'est engagé à introduire un nouveau système financier et des politiques appropriées en matière de comptabilité d'exercice, à former ses gestionnaires et son personnel administratif ainsi qu'à fournir une meilleure information pour la prise de décisions par les gestionnaires. Ces engagements seront mis en oeuvre à temps pour respecter la date limite du 1er avril 2001 fixée par le gouvernement.
- Avec la mise en oeuvre du nouveau Cadre de gestion des locaux à bureaux, élaboré par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, le Bureau a entrepris un projet d'optimisation de ses locaux. Le but de ce projet est de fournir un milieu de travail plus fonctionnel aux employés tout en utilisant moins d'espace. Le projet devrait être terminé en avril 2002.

Le ratio des heures consacrées aux projets de vérification

3.59 Le ratio des heures consacrées aux projets de vérification représente le pourcentage de temps disponible que le personnel consacre directement aux produits de vérification. Le temps disponible est constitué du total des heures disponibles pour tout le personnel moins les congés. Étant donné le temps nécessaire pour la formation et le perfectionnement du personnel de même que pour diverses activités professionnelles et administratives, nous avons déterminé qu'un ratio acceptable se situerait entre 70 p. 100 et 80 p. 100 pour la Direction générale des opérations de vérification (voir la pièce 3.11). Jusqu'en 1998–1999, le ratio réel était à l'intérieur de la fourchette visée; nous nous attendons à ce qu'il demeurera ainsi au cours des années à venir.

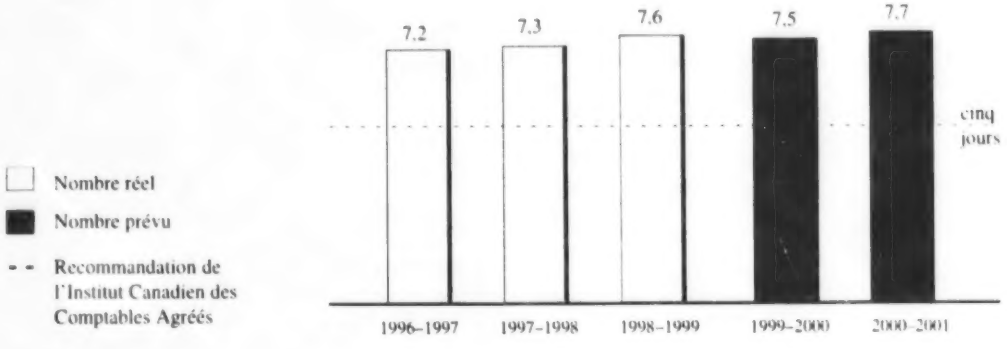
Pièce 3.11 — Ratio des heures consacrées aux projets de vérification – Direction générale des opérations de vérification



Activités de formation du personnel professionnel de vérification

3.60 Le nombre moyen de jours de formation suivie par le personnel professionnel de vérification figure à la pièce 3.12. L'Institut Canadien des Comptables Agréés recommande cinq jours par année ou 15 jours sur trois ans. Les prévisions du Bureau pour 1999–2000 et 2000–2001 dépasse cette moyenne.

Pièce 3.12 — Nombre moyen de jours de formation par année – Personnel professionnel de vérification



SECTION 4

Initiatives horizontales

Stratégie de développement durable

4.1 Dans le chapitre 37 de notre rapport de décembre 1997, nous avons volontairement présenté « La stratégie de développement durable du Bureau du vérificateur général ». Celle-ci expose les buts et objectifs poursuivis ainsi que les principaux indicateurs de rendement. La pièce 4.1 résume notre stratégie et les principaux indicateurs et cibles pour 2000–2001 et les années suivantes. Aucun indicateur, aucune cible, considérés isolément, n'est parfait. Cependant, s'ils sont utilisés ensemble et judicieusement, ils nous permettront d'évaluer notre influence et nos progrès en matière de développement durable. Au cours de l'exercice 2000–2001, nous prévoyons examiner notre stratégie actuelle et la mettre à jour pour les années 2001–2004.

Pièce 4.1 — Stratégie de développement durable

Buts	Objectifs	Principaux indicateurs de rendement en 2000–2001
Nos travaux de vérification Promouvoir le développement durable en : • fournissant des conseils et de l'information aux parlementaires et aux membres des assemblées législatives territoriales afin de les aider à considérer les incidences de leurs travaux législatifs et de surveillance sur l'environnement et le développement durable; • appuyant les organisations fédérales et territoriales dans leurs efforts d'intégration des questions d'environnement et de développement durable à leur processus de prise de décisions concernant leurs politiques, programmes et opérations; • offrant aux Canadiens un moyen d'attirer l'attention du gouvernement du Canada sur leurs préoccupations en matière d'environnement et de développement durable.	• Intégrer l'environnement et le développement durable à nos travaux de vérification. • Surveiller la mesure dans laquelle les organisations fédérales atteignent leurs objectifs et mettent en oeuvre les plans d'action énoncés dans leur stratégie de développement durable. • Aider à renforcer la capacité des organisations fédérales et territoriales à gérer les questions liées à l'environnement et au développement durable. • Assurer le suivi des réponses données par les ministères aux pétitions faites par les Canadiens au sujet de leurs préoccupations en matière d'environnement et de développement durable[1].	• Pourcentage des parlementaires qui pensent que nos travaux les ont aidés à mieux connaître l'environnement et le développement durable (pourcentage de ceux qui ont trouvé nos rapports utiles). Niveau de référence 1998–1999 : 38 %[2] *Cible 1999–2001 : 60 %* *Cible 2003–2004 et au-delà : même pourcentage pour l'ensemble des rapports du Bureau* • Pourcentage des mentions du Bureau à la Chambre des communes et au Sénat liées à l'environnement et au développement durable. Niveau de référence 1997–1998 : 15 % *Cible 1999–2001 : 25 %* • Pourcentage de nos recommandations liées à l'environnement et au développement durable pour lesquelles des progrès satisfaisants ont été accomplis[3]. Niveau de référence 1997–1998 : 48 % mises en oeuvre entièrement ou de manière satisfaisante *Cible 1999–2001 : 60 %* *Cible 2003–2004 et au-delà : 70 %* • Pourcentage d'organisations fédérales qui se conforment aux normes relatives à la protection de l'environnement et à la promotion du développement durable[4]. Niveau de référence 1998–1999 : 32 % *Cible 2000–2001 : 75 %*

Buts	Objectifs	Principaux indicateurs de rendement en 2000–2001
Nos activités administratives Optimiser l'utilisation des ressources naturelles et réduire au minimum les effets négatifs des activités quotidiennes du Bureau sur l'environnement.	• Réduire la consommation de papier et de produits de papier. • Accroître nos achats de produits écologiques. • Réduire la consommation d'énergie et d'eau. • Maximiser la collecte de matières recyclables et réduire la production de déchets. • Encourager l'utilisation des modes de transport écologiques dans le cadre de nos travaux de vérification chaque fois que cela est efficient en termes de temps disponible et encourager l'utilisation de la téléconférence.	• Quantité de papier consommée par employé par année. *Cible 1999–2000 : une réduction de 5 % par rapport à 1998–1999* • Pourcentage des produits stockés qui sont des produits EcoLogo. Le niveau de référence sera établi en 1999–2000.
Nos ressources humaines Soutenir les activités qui montrent que nous considérons les employés comme notre atout le plus important dans la poursuite de nos buts touchant le développement durable.	• Améliorer la capacité des employés du Bureau à reconnaître et à intégrer les questions liées au développement durable à leurs travaux de vérification. • Accroître la sensibilisation et la participation du personnel aux efforts déployés en matière de développement durable dans les activités quotidiennes du Bureau et dans la société dans son ensemble.	• Autoévaluation de la capacité du personnel à reconnaître les questions de vérification liées au développement durable. Le niveau de référence sera établi en 1999–2000. • Pourcentage du personnel qui a participé à des séances de formation au développement durable. *Cible 1999–2000 : 50 %* *Cible 2000–2001 : 65 %* *Cible 2003–2004 : 80 %*

[1] Les résultats pour cet objectif sont présentés dans le Rapport annuel du commissaire à l'environnement et au développement durable, au chapitre intitulé « Observations du commissaire ».

[2] Sondage effectué auprès des parlementaires en novembre 1998.

[3] Le Bureau se penche sur le caractère adéquat de cet indicateur.

[4] La capacité des ministères de mettre en oeuvre leur stratégie de développement durable est évaluée à l'aide de normes de pratique appropriées. L'évaluation est communiquée dans le Rapport annuel du commissaire à l'environnement et au développement durable.

SECTION 5

Information financière

Tableau 5.1 — Paiements de transfert par secteur d'activité (en millions de dollars)

	Dépenses			
Contribution	**Prévision 1999–2000**	**Prévues 2000–2001**	**Prévues 2001–2002**	**Prévues 2002–2003**
Vérification législative				
CCAF-FCVI Inc.	0.4	0.4	0.4	0.4

Tableau 5.2 — Source des recettes qui ne peuvent être dépensées à nouveau (en millions de dollars)

	Recettes			
Secteur d'activité	**Prévision 1999–2000**	**Prévues 2000–2001**	**Prévues 2001–2002**	**Prévues 2002–2003**
Vérification législative				
Produits de vérification	0.8	0.8	0.8	0.8
Total des recettes qui ne peuvent être dépensées à nouveau	0.8	0.8	0.8	0.8

Tableau 5.3 — Coût net du Programme pour 2000–2001 (en millions de dollars)

	Total 2000–2001
Dépenses prévues	54,0
Moins les recettes qui ne peuvent être dépensées à nouveau[1]	(0,8)
Coût des services fournis sans frais[2]	6,0
Coût net du Programme pour 2000–2001[3]	59,2

[1] Le Bureau reçoit également des honoraires pour un petit nombre de vérifications. Les honoraires les plus importants sont reçus de l'Organisation de l'aviation civile internationale et de l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture. Ces fonds ne sont pas utilisés par le Bureau mais sont crédités au Trésor en tant que recettes qui ne peuvent être dépensées à nouveau.

[2] Outre les dépenses budgétaires pour 2000–2001, d'autres coûts sont associés au fonctionnement du Bureau. Ces coûts, même s'ils ne sont pas payés directement par le Bureau, représentent des services fournis sans frais par d'autres ministères. Il s'agit des coûts suivants :

Locaux (Travaux publics et Services gouvernementaux Canada)	4,1
Contributions aux régimes d'assurance des employés (Conseil du Trésor)	1,9
	6,0

[3] Les extrants du Bureau sont constitués des rapports de vérification et des études, des opinions et des lettres de recommandations découlant des opérations de vérification. Le Bureau affecte les coûts nets du Programme à ces extrants. Outre les coûts directs, qui sont imputés à chaque extrant en fonction des heures travaillées, certains des coûts du Bureau sont des frais généraux, par exemple l'administration, les langues officielles et les locaux. Ils ne peuvent être attribués directement à ces extrants. Cependant, ils constituent en définitive une partie des coûts des extrants. Aussi, le Bureau a conçu un système de coûts de revient qui impute aussi les frais généraux aux extrants. Par conséquent, les coûts associés à chaque extrant sont des coûts « entiers »; ensemble, ils constituent le coût net du Programme du Bureau.

SECTION 6

Autres renseignements

A. Liste des rapports exigés par la loi

• Rapport du vérificateur général du Canada à la Chambre des communes	publié périodiquement et diffusé de diverses manières, y compris sur le Web (www.oag-bvg.gc.ca)
• Rapport du commissaire à l'environnement et au développement durable à la Chambre des communes	publié tous les ans et diffusé de diverses manières, y compris sur le Web (www.oag-bvg.gc.ca)
• Opinion du vérificateur général sur les états financiers du gouvernement du Canada	publiée tous les ans dans les *Comptes publics du Canada*, volume I, et diffusée sur le Web (www.pwgsc.gc.ca/text/pubacc-f.html)
• Opinion sur les états financiers condensés du gouvernement du Canada	publiée tous les ans dans le *Rapport financier annuel* du gouvernement du Canada
• Opinions du vérificateur général sur quelque 90 états financiers de sociétés d'État mères, d'établissements publics fédéraux et d'autres entités fédérales, de gouvernements et d'organisations territoriaux, ainsi que d'autres entités canadiennes et organisations internationales	publiées dans les divers rapports exigés par la loi contenant les états financiers de ces organisations et dans le *Rapport annuel au Parlement — Les sociétés d'État et autres sociétés dans lesquelles le Canada détient des intérêts*, du Conseil du Trésor
• Examens spéciaux des sociétés d'État	soumis aux conseils d'administration des sociétés d'État concernées tous les cinq ans
• Rapport annuel sur d'autres questions à l'Assemblée législative du Yukon, à l'Assemblée législative des Territoires du Nord-Ouest et à l'Assemblée législative du Nunavut.	publié tous les ans et soumis aux assemblées législatives; pour le consulter, s'adresser au greffier des assemblées respectives

B. Pour obtenir de plus amples renseignements

Bureau du vérificateur général du Canada
240, rue Sparks
Ottawa (Ontario)
Canada K1A 0G6

Téléphone : (613) 995-3708
Télécopieur : (613) 957-4023
Web : www.oag-bvg.gc.ca

Direction générale des opérations de vérification

Sheila Fraser, sous-vérificatrice générale

Direction générale des services corporatifs

Michael J. McLaughlin, sous-vérificateur général et agent financier supérieur

Environnement et développement durable

Richard Smith, commissaire à l'environnement et au développement durable par intérim

Communications

Johanne McDuff, directrice